

# Fra strategi til handling

Hvordan virksomhedsværdier realiseres i væsentlige tekster fra Novo Nordisk og Novozymes

**Skrevet af:**

Lene Kring

Cand.mag i dansk fra Københavns Universitet, den 2. juli 2002

# Indholdsfortegnelse

<b>1. INDLEDNING</b>	<b>Side 1</b>
1.1 Baggrund	1
1.2 Problemformulering	2
1.3 Afgrænsning	3
1.4 Metoder	4
1.5 Opbygning	5
1.5.1 Henvisning til de vigtigste bilag	5
<b>2. DEN KOMMUNIKERENDE ORGANISATION – FØR OG NU</b>	<b>Side 6</b>
2.1 Om kulturens indmarch i organisationsteori	6
2.1.1 Det rationelle, naturlige og åbne perspektiv	7
2.2 Vilkår for virksomheder i det moderne samfund	8
2.3 Konsekvenser for organiseringen af kommunikation	9
2.3.1 Integreret og holistisk kommunikation	9
2.3.2 Fra produkt brand til corporate brand	10
2.3.3 Forandringsagenten og ambassadøren	11
2.3.4 Den etiske virksomhed	12
2.4 Kommunikationsafdelingens rolle	13
<b>3. FRA STRATEGI TIL HANDLING</b>	<b>Side 14</b>
3.1 Værdier skal leves	14
3.1.1 Værdimodellen	15
3.1.2 Tekst som handling	16
3.2 Image, kultur og identitet – og troværdighed	16
3.2.1 Teoretiske positioner	17
3.3 Fire bud på en forståelse	18
3.3.1 Helle Petersen og Anne Katrine Lund	18
3.3.2 Majken Schultz	19
3.3.3 B.M. van Riel	19
3.3.4 Edgar Schein	19
3.3.5 Begrebsforståelse hos Novo Nordisk og Novozymes	20
3.4 En definition til brug for dette speciale	21
3.4.1 Troværdighed – endnu en dimension i Værdimodellen	22
<b>4. SPROGET SOM REDSKAB I ORGANISATIONSANALYSE</b>	<b>Side 22</b>
4.1 Det forsvundne sprog	23
4.1.1 Sproget i den symbolske kulturteori	24
4.2 Identitet i sprog	25
4.2.1 Betydningsdannelsens mekanismer	26
4.2.2 Den umulige objektivitet?	27
<b>5. PRÆSENTATION AF ANALYSEAPPARAT</b>	<b>Side 28</b>
5.1 Kritisk diskursanalyse	28
5.1.1 Norman Faircloughs tre tekstdimensioner	29
5.1.2 Kan sproglig bevidsthed misbruges?	30
5.2 Troværdighedsanalyse	32

<b>5.3 Kriterier for vellykket værdikommunikation</b>	<b>33</b>
<b>5.4 Interview som hjælpemetode</b>	<b>35</b>
<b>6. INDLEDNING TIL ANALYSER</b>	<b>Side 36</b>
<b>6.1 To nye virksomheder – to nye identiteter</b>	<b>36</b>
6.1.1 Opsplitningen som en forandring	36
6.1.2 Formålet med opsplitningen	37
6.1.3 Processen	37
6.1.4 Resultatet	38
6.1.5 Forudsætningen	49
<b>7. KENDETEGN FOR SPROGLIGE FREMSTILLING</b>	<b>Side 41</b>
<b>7.1 Analyse af tekster fra Novo Nordisk</b>	<b>41</b>
7.1.1 Jobannonce	41
7.1.2 Imagebrochure	44
7.1.3 Årsskrift 2001	47
<b>7.2 Konklusion</b>	<b>51</b>
<b>7.3 Analyse af tekster fra Novozymes</b>	<b>52</b>
7.3.1 Jobannonce	52
7.3.2 Enzybrochurer	54
7.3.3 Miljø- og socialrapport 2001	57
<b>7.4 Konklusion</b>	<b>59</b>
<b>7.5 Forskelle i sproglige kendetegn – hvorfor?</b>	<b>61</b>
7.5.1 Show and tell	61
7.5.2 Typen af virksomhed	63
7.5.3 Fase i livscyklus	64
<b>7.6 Virksomhedernes relation til Novo Gruppen</b>	<b>66</b>
<b>7.7 Konklusion</b>	<b>67</b>
<b>8. VELLYKKET VÆRDIKOMMUNIKATION?</b>	<b>Side 69</b>
<b>8.1 Novo Nordisk</b>	<b>69</b>
8.1.1 Teksternes sociale praksis	69
8.1.2 Opfyldelse af de syv kriterier	70
<b>8.2 Novozymes</b>	<b>75</b>
8.2.1 Teksternes sociale praksis	75
8.2.2 Opfyldelse af de syv kriterier	75
<b>8.3 Rådgivning</b>	<b>80</b>
8.3.1 Gode råd til Novo Nordisk	81
8.3.2 Gode råd til Novozymes	82
<b>9. AFSLUTTENDE BEMÆRKNINGER</b>	<b>Side 85</b>
<b>9.1 Virksomheden i sproget</b>	<b>85</b>
<b>9.2 Værdikommunikation – også en hindring?</b>	<b>87</b>
<b>9.3 Hvad specialet røber om forfatteren</b>	<b>89</b>
<b>9.4 Svagheder og udfordringer</b>	<b>89</b>
<b>9.5 Ideer til andre sproglige specialer</b>	<b>91</b>

Bilagsfortegnelse og bilag: Se særskilt bilagsmappe og vedlagt materiale

## 1. Indledning

Der er i nutidens samfund en tendens til, at virksomheder i højere grad end tidligere konkurrerer på basis af deres evne til at kommunikere, hvad de står for. Når produkterne ikke længere adskiller sig fra hinanden pris- eller kvalitetsmæssigt, suppleres eller ligefrem erstattes de rationelle argumenter i markedsføringen af emotionelle og værdibaserede grunde til at vælge et produkt. Med disse vilkår for succes har mange virksomheder i denne tid travlt med at formulere, hvilke værdier de gerne vil kendes for, og hvad det er, der adskiller dem fra andre virksomheder. Men én ting er at vide, hvad man gerne vil kendes for. Noget andet er at nedbryde og omsætte de fine ord i strategier og visioner til konkret handling, så værdierne udleveres i hele organisationen, og organisationen fremstår troværdigt og med en stærk profil.

Dette speciale omhandler netop denne udvikling mod virksomhedsledelse som en kommunikativ disciplin og sammenhængen mellem erklærede værdier og handling i dagligdagen.

Mere specifikt vil jeg med udgangspunkt i Novo Nordisks opsplitning den 14. november 2000 i to selvstændige virksomheder vise eksempler på 'den emotionelle trend', og analysere hvordan virksomhedernes strategiske værdier sprogliggøres i væsentlige tekster – tekster, der repræsenterer én ud af mange handlinger, der tilsammen giver omverdenen et billede af de nye virksomheder.

### 1.1 Baggrund

Novo Nordisk blev med virkning fra den 14. november 2000 delt i to selvstændige virksomheder: Novo Nordisk A/S og Novozymes A/S. Opsplitningen var resultat af flere års forberedelse, og i tiden frem til november 2000 blev årsagerne til opsplitningen kommunikeret ofte og til mange forskellige målgrupper.

Et af de mest markante argumenter for opsplitningen var forretnings-områdernes mulighed for en selvstændig positionering:

*'Formålet med den nye struktur er at give de tre<sup>1</sup> virksomheder så stor operationel frihed som muligt – herunder friheden til at positionere sig som de bedste virksomheder inden for deres respektive forretningsområder'<sup>2</sup>...*

Særligt enzymforretningen, kaldet Novozymes efter november 2000, så en mulighed for at slippe af med sin lillebrorstatus i forhold til den større lægemiddelforretning, der har beholdt navnet Novo Nordisk:

<sup>1</sup> Den tredje virksomhed, der henvises til, er ZymoGenetics, et amerikansk biotekstelskab. Novo Nordisk ejer 47% af ZymoGenetics, og selskabet forventes børsnoteret i år 2002

<sup>2</sup> Novo Nordisks årsskrift fra 1999, side 4

*'Og så er enzym-forretningen ikke længere den 'lillebror', som ingen rigtigt spørger til ved præsentationer for analytikere, men derimod en fører på sit felt med spændende, bæredygtige løsninger på industriens problemer.'*<sup>3</sup>

Som et meget gennemgående 'men' i al kommunikation omkring opsplitningen var dog, at de nye virksomheder ikke ville glemme, hvor de kom fra. Arven fra det gamle Novo Nordisk og sammenholdet i 'Novo Nordisk familien', nu kaldet Novo Gruppen, skulle være noget af det, der gjorde de nye virksomheder stærke:

*'Fremover vil selskaberne i Novo Gruppen fungere som en 'familie af virksomheder', der lødes uafhængigt, men har fælles værdier. Det betyder, at de enkelte selskaber vil følge deres egen strategi med uafhængig direktion og bestyrelse, men samtidig vil bevare og styrke de tætte bånd, der – båret af fælles værdier og kultur – knytter dem sammen.'*<sup>4</sup>

Nu, lidt mere end et år efter opsplitningen, har jeg fået lyst til at undersøge, hvordan det er gået de to nye virksomheder. En indikation af, at det ikke er en hurtigt overstået proces at bevidstgøre omverdenen om opsplitningen af Novo Nordisk i to virksomheder, kunne ses i efteråret 2001, da demonstranter i forbindelse med Novo Nordisks indblanding i aids-patentsagen afholdt en demonstration uden for Novozymes' fabrikker på Nørrebro i København.

Jeg synes, det ville være interessant at få svar på spørgsmål som: Hvordan har de to virksomheder valgt at positionere sig hver især? Hvordan sprogliggøres de vedtagne værdier i virksomhedernes tekster? Og hvordan løser man dilemmaet, for ikke at sige den umulige opgave, at realisere to nye virksomheder uden at slippe 'den gamle arv'. Kan det på nogen måde ses i virksomhedernes tekster, at de er en del af Novo Gruppen, eller har de tværtimod haft meget travlt med at vise omverdenen, at de kan klare sig selv?

Min motivation for at stille disse spørgsmål hænger sammen med en stor interesse for den emotionelle og holistiske trend i virksomhedskommunikation, og at jeg netop i perioden omkring opsplitningen og i de efterfølgende måneder arbejdede som kommunikationskonsulent i Novo Nordisks kommunikationsafdeling.

## 1.2 Problemformulering

Med udgangspunkt i min interesse for situationen efter Novo Nordisks opsplitning den 14. november 2000 har jeg i specialet valgt at arbejde med følgende problemformulering og tilhørende to undertemaer:

<sup>3</sup> Ekstraudgave af Dialog, medarbejderavisen på Novo Nordisk, september 1999, side 4

<sup>4</sup> Fra 'Spaltningedokument', side 10, udgivet i oktober 2000 af Novo Nordisk. Skrevet 'for at bibringe aktionærerne et kvalificeret beslutningsgrundlag' der kunne føre frem til den forventede godkendelse af opsplitningen på generalforsamlingen 14. november samme år

## Hvordan sprogliggøres det ønskede værdigrundlag i tekster fra Novo Nordisk og Novozymes i perioden efter opsplitningen 14. november 2000?

- **Virksomhedernes sproglige kendetegn**  
Hvad er kendetegnende for henholdsvis Novo Nordisks og Novozymes' sproglige selvfremsstilling? Og kan de eventuelle forskelle begrundes?  
I hvor høj grad og hvordan er det synligt i teksterne, at Novo Nordisk og Novozymes er en del af Novo Gruppen?
- **Vellykket værdikommunikation?**  
Opfyldes kriterierne for vellykket værdikommunikation? Det vil sige: er teksterne fra henholdsvis Novo Nordisk og Novozymes troværdige, og findes en genkendelighed på tværs af teksterne fra samme virksomhed?  
Hvis en eller flere tekster viser sig ikke at være optimal værdikommunikation, hvad kan så gøres for at rette op på dette?

### 1.3 Afgrænsning

Jeg har udvalgt i alt seks tekstmaterialer, tre fra Novo Nordisk og tre fra Novozymes, hvori svarene på ovenstående spørgsmål skal findes.

Fra Novo Nordisk har jeg valgt en jobannonce, to tekster fra årsrapporten 2001 og to tekster fra en imagebrochure. Novozymes analyserer jeg med udgangspunkt i en jobannonce, to tekster fra miljø- og socialrapporten 2001 og to brochurer om enzymer.

Som det forhåbentlig vil fremgå af specialet, mener jeg, at alle tekster fra en virksomhed principielt er værdikommunikation. Det bør være muligt at finde aftryk af virksomhedens værdigrundlag i alle tekster, lige fra nyhedsartiklen på intranettet til produktkampagnen henvendt til læger.

Jeg har dog valgt de nævnte tekstmaterialer, fordi de er centrale, når det gælder virksomhedernes værdikommunikation. Her formulerer Novo Nordisk og Novozymes noget overordnet og principielt om, hvem de er, og hvad de står for. Dermed har jeg en vis sikkerhed for at finde frem til et pålideligt analyseresultat.

At antallet af tekstmaterialer er tre fra hver virksomhed, vil jeg begrunde i både praktiske og statistiske årsager. Rent praktisk er der ikke plads til flere end seks analyser i dette speciale, og ved at vælge tre tekster fra hver virksomhed kan man med lidt god vilje konkludere, at der i hvert fald er nogle tendenser, der lader til at være meget dominerende i virksomhedens kommunikation. I analyserne omtales meget kort andre tekster end de seks udvalgte, hvis jeg mener, dette kan understøtte analysens konklusioner.

Til grund for valget af netop disse tekster er - udover at de er ekstremt værdikommunikerende - at de er produceret af forskellige afdelinger. Brochurer, årsskrift og miljø-

og socialrapport er produceret med base i kommunikationsafdelingerne<sup>5</sup>, mens personaleafdelingerne i Novo Nordisk og Novozymes har været ansvarlige for jobannoncerne. Ved at sørge for denne spredning kan jeg få et indblik i, om virksomhedernes værdier kommunikerer konsekvent på tværs af afdelinger.

Forskelligheden i teksterne kan også argumenteres ved, at de henvender sig til hver sin primære målgruppe; kommende medarbejdere, aktionærer og skolebørn for blot at nævne nogle – udover at de selvfølgelig alle er meget autokommunikative i deres udformning. Det betyder, at også medarbejderne i de to virksomheder ser de valgte tekster, forholder sig til dem og lader sig påvirke af deres budskab.

Teksterne er produceret mellem en måned og halvandet år efter opsplitningen. Dette skal ikke bruges til at se efter en udvikling i værdikommunikationen over tid, men snarere som sikkerhed for, at jeg i hvert fald i de sidst producerede tekster kan forvente, at virksomhederne har styr på kommunikationsmidlerne og er afklaret med hensyn til, hvad virksomhederne ønsker at stå for.

Jeg kan påpege to områder, hvor valget af tekstmaterialer kan diskuteres. Det ene er, at det kun er tekster fra et trykt medie. Der er altså ingen af teksterne, der for eksempel har været brugt til mundtlig fremførelse, eller som kun er publiceret på internettet.<sup>6</sup> Valget er dog bevidst, fordi det giver basis for en ensrettet analyse og vurdering af tekstmaterialerne.

En anden svaghed er, at det danske sprog har givet en begrænsning i valget af tekster. Jeg ville gerne have valgt en tekst fra marketingafdelingerne i begge virksomheder, men her produceres kun tekstmaterialer på engelsk.

Det er dog ikke min vurdering, at valget af de trykte medier eller fravalget af de engelske marketingtekster gør specialets analyseresultater ubrugelige.

## 1.4 Metoder

For at kunne svare på problemformuleringens spørgsmål sammensættes i kapitlerne inden analysen et værktøj, der med tilpas grundighed kan 'åbne' teksterne.

Det primære værktøj i analysen er diskursanalysen, som den er formuleret af Norman Fairclough. I hans analysemetode findes fokus på det sprog, som netop er vigtigt i dette speciale, og som ellers konsekvent er ignoreret i både organisationsteori og praksis. Et andet argument for at vælge Faircloughs metode er, at han inddrager omverdenen som et vigtigt element i tekstanalysen. Og da specialet netop tager afsæt i moderne kommunikationstendenser såsom corporate branding og holistisk kommunikation, er diskursanalysen velegnet.

Til at supplere den tekstnære diskursanalyse i kapitel 7 og 8 har jeg foretaget ni interviews. Interviewene er dels udført for at bekræfte eller dementere observationer i tekstanalyserne, dels for at få inspiration til specialets mere overordnede betragtninger om værdikommunikation i virksomheder. De interviewede personer er fem tekst-

<sup>5</sup> I Novo Nordisk kaldet 'Corporate Communications', i Novozymes kaldet 'Stakeholder Relations'

<sup>6</sup> Novo Nordisks årsskrift og Novozymes' enzybrochurer og miljø- og socialrapport er dog også lagt på internettet

ansvarlige medarbejdere i Novo Nordisk og Novozymes, kommunikationschefen i Novo Nordisk, brand manageren i Novozymes og to eksterne værdikommunikationseksperter.

Interviewene er udført med baggrund i teorierne om det kvalitative forskningsinterview, som det beskrives af Steinar Kvale, og de er alle vedlagt som bilag.

Med inspiration fra journalistiske skriveprincipper og specialets gennemgåede teorier om moderne virksomhedsledelse opstiller og begrundet jeg desuden en liste med syv kriterier, der skal afgøre, om teksterne er vellykket værdikommunikation. Et af disse kriterier er 'troværdighed', hvortil Edgar Scheins skelnen mellem kulturniveauer i en virksomhed benyttes.

## 1.5 Opbygning

Specialet er inddelt i 9 kapitler. I kapitel 2, som følger denne indledning, beskrives nogle væsentlige tendenser i virksomhedskommunikation. Kapitlet er tænkt til at give en forståelse af den kontekst, virksomheder som Novo Nordisk og Novozymes agerer i i dag - og dermed en forståelse for de vilkår, de analyserede tekster er produceret under.

I tredje kapitel med overskriften 'Fra strategi til handling' udvides perspektivet, idet teksterne placeres i en generel Værdimodel, der forklarer, hvordan *alle* virksomhedens handlinger, ikke blot diverse tekster, må indrettes efter det værdigrundlag, som virksomheden vælger at stå for og kommunikere til omverdenen. I dette kapitel tages begrebet troværdighed op til diskussion og defineres i forhold til tre andre væsentlige begreber, nemlig kultur, identitet og image.

I det sidste teorikapitel inden præsentationen af analyseredskaberne er sproget i fokus. Her præsenteres argumenterne for, at jeg overhovedet kan bruge den lingvistiske tilgang som redskab i en organisationsanalyse af Novo Nordisk og Novozymes. Dernæst følger metodekapitlet, hvis indhold er skitseret på forrige side.

I de næste to kapitler, kapitel 7 og 8, udføres de analyser, der leder frem til svarene på problemformuleringens to undertemaer. Analysen i kapitel 7 er objektivt beskrivende, mens analysen i kapitel 8 er vurderende og leder frem til en rådgivning.

I specialets sidste kapitel opsummeres analysens resultater meget overordnet, og jeg forholder mig til de indvendinger, der kan rettes mod at have et gennemgående værdisæt som et af succeskriterierne for virksomhedens kommunikation. Afslutningsvis skriver jeg om de erfaringer, jeg har gjort med specialets metode, og jeg giver ideer til kommende specialeskrivere med interesse for virksomheder og sprog.

### 1.5.1 Henvisning til de vigtigste bilag

Inden læsningen af specialet anbefales det at se nærmere på følgende bilag:

#### **Bilag A1 og A2:**

En præsentation af virksomhederne Novo Nordisk og Novozymes.



**Bilag C og E:**

De udvalgte tekster fra Novo Nordisk og Novozymes er vedlagt i kopi. Desuden er de rapporter og brochurer, som teksterne stammer fra, vedlagt som ekstramateriale. (De to jobannoncer findes kun som kopier.)

**Bilag B og D:**

En præsentation af de valgte tekstmaterialer, det vil sige om teksternes baggrund og formål.

## 2. Den kommunikerende organisation – før og nu

Begreber som kultur og kommunikation er her i det nye årtusinde ved at blive optaget som fuldgældige begreber i organisationsteorien. Det er sket i erkendelse af, at et optimalt samspil mellem mennesker er med til at afgøre en virksomheds succes.

I dette kapitel vil jeg beskrive den kommunikerende organisation før og nu ved at omtale kulturbegrebets indførelse og nogle vigtige tendenser i moderne samfundsudvikling, der har store konsekvenser for, hvordan virksomheder i dag kommunikerer og organiserer sig.

Kapitlet er som sådan en overordnet indføring i emnet 'virksomhedskommunikation', men er i forhold til problemformuleringen i dette speciale tænkt til at give en forståelse af den kontekst, virksomheder som Novo Nordisk og Novozymes agerer i i dag - og dermed en forståelse for de vilkår, hvorunder de analyserede tekster er produceret.

### 2.1 Om kulturens indmarch i organisationsteori

Det er i kulturbegrebet, vi skal finde oprindelsen til de tendenser inden for virksomhedskommunikation, som jeg vil fokusere på i dette speciale. At inddrage kultur i organisationsteorien er forholdsvis nyt, men kulturbegrebet har eksisteret i flere tusind år.

Med den romerske forfatter Cicero fik ordet cultura i det sidste århundrede før Kristus den betydning, der kom til at præge brugen af det i lang tid fremover. Cultura animi betød dyrkelse af ånden, og denne dannelsesform var forbeholdt den rige del af samfundet.

Det var tyskeren Johan Gottfried Herder, der i 1784 leverede den revolutionerende nytolkning af kulturbegrebet, som har sat sig de dybeste spor i eftertiden. Det er i Herders definition af begrebet, at kulturforståelsen i moderne organisationsteori skal

findes. I 'Ideen zur Philosophie der Geschichte der Menschheit' hævder Herder, at alle mennesker har en kultur<sup>7</sup>. Afgørende var blandt andet, at Herder ikke mente, at kulturer har nogen rangordning; ingen kultur er bedre end en anden, og ordet kultur fik i Herders udlægning en enorm udvidelse. Det kom til at omfatte alle sider af et folks liv, altså ikke kun dets åndelige, men også dets materielle frembringelser. Udviklingen i kulturopfattelsen kan sammenfattes i oprindeligt at have været en bevægelse fremad, mod noget højere og bedre, til at vise bagud i retten til at være sig selv.

Behandlingen af kultur i det organisatoriske teorifelt tog for alvor fart i starten af 1980'erne, og det var et stort skridt fremad i forståelsen af de såkaldt bløde faktors betydning for virksomheders effektivitet og konkurrencedygtighed. Årsagen til den store interesse for kultur netop da indgik i en generel interesse for at finde opskriften på den succesrige virksomhed. Vesten så med misundelse på Japans boomende økonomi og ønskede at gøre landet kunsten efter. Og det så ud til, at de japanske virksomheder var kendetegnet ved netop en særlig kultur.

Kulturbegrebets indførelse markerer ikke alene en søgen efter opskriften på den succesrige virksomhed, men er også et brud med tidligere tiders opfattelse af organisationen. Organisationsteoretikeren W. Richard Scott er en af dem, der har forsøgt at give et overblik over forskellige tiders syn på organisationen<sup>8</sup>. Han grupperer teorierne i tre forskellige perspektiver: det rationelle, det naturlige og det åbne perspektiv, og synliggør deri vidt forskellige holdninger til de mennesker, der befolker virksomheden.

### 2.1.1 Det rationelle, naturlige og åbne perspektiv

Organisationsteoriens rødder skal findes i det rationelle perspektiv, der opstod i starten af dette århundrede, og Max Weber var en af de første, der gav en sammenhængende forståelse af arbejdsdelingens fortræffeligheder. Det rationelle perspektiv har et meget mekanisk forhold til organisationen og dens medlemmer. Medarbejdere i en virksomhed opfattes ikke som sociale individer, men som tandhjul i en organisatorisk maskine.

I det naturlige perspektiv sættes tandhjulene i centrum som individer, der skal tages særligt hensyn til. Motivation bliver en ledelsesopgave, og maskinen bliver gjort levende – en af de metaforer, der er blevet brugt om organisationen i det naturlige perspektiv er 'organisme'. Der sker altså et skift i forhold til det rationelle perspektiv, idet man studerer den faktiske adfærd blandt organisationens medlemmer frem for at opstille normative foreskrifter for, hvordan adfærden bør være.

I de rationelle og naturlige perspektiver blev verden uden for organisationen kun i ringe grad inddraget. Det var netop kritikken af organisationer i et omgivelsesmæssigt tomrum, der skabte det åbne perspektiv, og som danner platform for den teoretiske ramme, der betegnes organisationskultur. I det åbne perspektiv anses organisationer som afhængige af omgivelserne, og overlevelse kan kun ske, hvis man tilpasser sig ændringerne i disse omgivelser. Dermed er der sat fokus på de psykologiske og soci-

<sup>7</sup> Den Danske Encyklopædis artikel om 'Kultur', bind 11, side 367

<sup>8</sup> Blandt andet gengivet i Mejlby, Nielsen og Schultz: 'Introduktion til organisationsteori – med udgangspunkt i Scotts perspektiver', 1999

ale elementer af organisationen, og historier, myter og ritualer bliver vigtige kulturelle ressourcer i virksomheden.

Siden 1980'erne har kulturdebatten udviklet sig i mange forskellige retninger. Fra at være en ny og kritisk tilgang til organisationer, er kultur efterhånden blevet normalvidenskab i forskellige faglige discipliner og noget, enhver medarbejder i en virksomhed kan forholde sig til.

Men der er stadig uenighed om, hvordan kultur skal defineres. De forskellige definitioner har dog alle været enige om, at virksomhedskultur udspringer af de usynlige regelsæt og meningsmønstre, som man ikke tænker over, men føler så utroligt stærkt, specielt for virksomhedens nye medarbejdere eller i krisesituationer. Rammerne for paradigmekrigen udgøres blandt andet af diskussionen, om hvorvidt kultur er noget en organisation 'har' eller 'er'. Det vil sige, om kulturen er manipulerbar og et instrument, ledelsen kan bruge til at ændre virksomheden efter forgodtbefindende. Eller om kultur er noget så fundamentalt og indgroet, at det eneste, ledelsen kan gøre, er at forsøge at forstå og lytte til signalerne fra kulturen og operere på de betingelser, denne stikker ud.

En anden diskussion går på, om det er en fordel eller en ulempe at have en stærk kultur i virksomheden. En stærk kultur kan være årsagen til, at en virksomhed overlever svære tider, men stærke kulturer kan også være årsagen til, at virksomheden hænger fast i gamle mønstre à la 'sådan har vi altid gjort' og derfor ikke formår at tilpasse sig nye tider. Det kan for eksempel vise sig, at Novo Nordisks stærke kultur og profil bliver en ulempe for Novozymes i dennes forsøg på at markere sig som en ny virksomhed.

En af de væsentlige ændringer, som kulturbegrebet har ført med sig, er dog opmærksomheden på virksomhedens samspil med omverden. Netop sammenbruddet af grænserne mellem virksomhed og omverden har stor betydning i dag og skaber fundamentalt nye vilkår for formuleringen af, hvem virksomheden er, og hvad den står for – og dermed for virksomhedens kommunikation.

## 2.2 Vilkår for virksomheder i det moderne samfund

Der er i litteraturen mange bud på, hvad tiden omkring årtusindskiftet bør kaldes. Videnssamfundet, det hyperkomplekse samfund og Dream society er nogle af forslagene.<sup>9</sup>

På trods af forskellighed i navne er der dog enighed om én ting: Verden af i dag har forandret eksistensbetingelserne for den moderne virksomhed og vender op og ned på den hidtidige praksis for virksomhedens kommunikation.

Nogle af de væsentligste kendetegn for samfundet i dag er globaliseringen og det stigende informationstekniske niveau. Globaliseringen gør, at den geografiske placering får faldende betydning for virksomhederne. Hele verden bliver en potentiel mar-

---

<sup>9</sup> Foreslået af henholdsvis Hein-Sørensen, 2000, Qvortrup, 2000 og Jensen, 1999.

kedsplads, og antallet af konkurrenter vokser. Det stiller nye krav til virksomhedens konkurrenceevne og gennemslagskraft og dermed til kvaliteten af kommunikationen. Udviklingen på det informationsteknologiske felt har gjort, at mange flere informationer er tilgængelige, og det er blevet en stor udfordring at sortere information til viden. De nye elektroniske medier har også skabt øgede muligheder for kommunikation på tværs af interne grænser i virksomheden (afdelinger eller datterselskaber, eventuelt i andre lande) og mellem virksomhed og omverden. Nedbrydning af grænserne mellem virksomheden og omverdenen stiller krav til en mere ærlig og ensrettet kommunikation.

Globaliseringen og den informationsteknologiske udvikling bevirker, at moderne virksomhedsledelse er en balancegang mellem at opstille rammer og give frie tøjler. Strukturen skal på én gang være så fast, at den kan dyrke og pleje virksomhedens kernekompetencer, men samtidig være så fleksibel, at der er plads til at støtte nye ideer, nye markeder, nye kanaler, nye kundegrupper. For den moderne virksomhed gælder altså, at den skal designes, så den er god til bevægelser.

Det er således ikke usædvanligt, at den funktionsbaserede virksomhed med adskilte afdelinger for blandt andet marketing, udvikling, personaleledelse og salg opløses til fordel for en projekt- og netværksorganisation. Medarbejdere på tværs af afdelinger sættes sammen for at løse en afgrænset problemstilling, konsulenter udefra kobles på projekter i en periode, og man benytter sig i stigende grad af freelancere. Alt sammen for at opnå en smidig og forandringsdygtig organisation.

## 2.3 Konsekvenser for organiseringen af kommunikation

Den løse struktur i virksomhederne og åbenheden over for samfundet har selvfølgelig nogle konsekvenser for, hvordan den moderne virksomhed organiserer sin kommunikation. Kommunikationen bliver først og fremmest en meget væsentlig faktor, fordi det i stigende grad er den, der skaber sammenhængen i den fysiske opbrudte virksomhed. De faste holdepunkter bliver identitet, mening og værdier, ikke strukturer, regler og systemer. Det er med udgangspunkt i den erkendelse, at nye kommunikationsformer og tendenser er opstået.

### 2.3.1 Integreret og holistisk kommunikation

Man taler blandt andet om, hvor vigtigt det nu er, at virksomheden kommunikerer integreret og holistisk. De to begreber kan kort beskrives som henholdsvis 'på tværs af grænser' og 'på tværs af udtryksformer'.

I den integrerede kommunikation skelner man ikke mellem interne og eksterne interesser<sup>10</sup>. Det gjorde man i højere grad før i tiden, men med nedbrydningen af

<sup>10</sup> Begrebet 'interessenter' står for alle de grupper af mennesker, for eksempel medarbejdere, aktionærer, kunder, myndigheder, lokalsamfund osv, der har en interesse i og indflydelse på virksomheden. En andet begreb, der betyder det samme som 'interessent' er 'stakeholder'.

grænserne mellem virksomhed og omverden giver det jo ikke mening længere. Det virker utroværdigt, hvis aviserne modtager en pressemeddelelse med ét budskab, mens medarbejderne på et internt møde får noget andet at vide. Den utroværdige virksomhed bliver hurtigt opdaget, da for eksempel medarbejderen ikke nødvendigvis kun er medarbejder, men måske også er medlem af en græsrodsbevægelse og aktieejers i virksomheden. Han/hun har altså rig mulighed for at sammenholde virksomhedens forskellige budskaber.

At virksomheder i højere grad arbejder på at gøre kommunikation holistisk, hænger sammen med erkendelsen af, at alt i virksomheden kommunikerer. Det er ikke kun kommunikationsafdelingen og marketingafdelingen, der har kontakten til omverdenen. Det har den enkelte medarbejder også; lige fra juristen på kontoret til receptionisten og portvagten.

Det holistiske kommunikationsbegreb indbefatter ikke kun de budskaber, der tales eller skrives til omverden. Holisme handler også om virksomhedens fysiske udtryk. Det vil sige, at der skal tages højde for, at receptionens udsmykning, layoutet på årsrapporten og lastbilernes design alt sammen fortæller noget om virksomheden og tæller med i det samlede billede, omverdenen danner sig.

### 2.3.2 Fra produkt brand til corporate brand

I sammenhæng med virksomhedens øgede behov for at kommunikere holistisk og integreret ses for tiden også en bevægelse fra primært at markedsføre og afsætte et produkt og at udvikle og fastholde et produktimage – til i højere grad at skabe et totalt virksomhedsimage, som produktet skal ses som en del af.

Dette sker, fordi de produkter, som virksomheder i dag kan tilbyde, i stigende grad er ens. Evnen til at konkurrere og adskille sig fra andre varer må derfor baseres på produktets emotionelle aspekter og virksomhedens værdigrundlag. En vare opfylder ikke længere blot en funktion, men købes af kunderne på grund af dens symbolske medbetydning. Majken Schultz og Mogens H. Larsen forklarer:

*'Virksomhedens største værdi ligger i hovedet på folk. Derfor er dens væsentligste ressource i fremtiden den kapital, vi vil kalde den symbolske kapital: De billeder, forestillinger, oplevelser og forventninger forskellige stakeholders forbinder med virksomheden, når den agerer i det offentlige rum og over for medarbejdere.'*<sup>11</sup>

Dette synspunkt får konsekvenser for hvordan en virksomhed bør organisere sig. Ifølge Rolf Jensen, tidligere fremtidsforsker og nu direktør i firmaet Dream Company, skal en virksomhed først og fremmest blive historiefortæller:

*'Enhver, der vil have succes på fremtidens marked, må være historiefortæller. Historien er det centrale.'*<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Schultz og Larsen, 1998, side 5

<sup>12</sup> Jensen, 1999, side 58

Der ses altså en tydelig tendens til, at kommunikationen, der traditionelt har været styret af markedets behov og efterspørgsel, altså udefra og ind, nu skal ses i det omvendte perspektiv: En moderne virksomhed skal have noget på hjerte – en identitet at dele med sine omgivelser. Og formidling af disse værdier bliver afgørende for en virksomheds overlevelse.

Schultz og Larsen trækker det helt skarpt op:

*'Det, der ikke kommunikeres, eksisterer ikke.'*<sup>13</sup>

### 2.3.3 Forandringsagenten og ambassadøren

For at kunne give indtrykket af en homogen virksomhed, der lever sine værdier i hverdagen, er det blevet nødvendigt med en stor grad af koordination internt i virksomheden. Det er ikke længere nok, at kun folkene i kommunikationsafdelingen har styr på virksomhedens værdier. Derfor er der inden for kommunikationsteorien kommet fornyet opmærksomhed på betydningen af en effektiv intern kommunikation, det være sig både at formidle virksomhedens værdier til de ansatte og at give medarbejdere og ledelse de rette kommunikationsværktøjer.

Det er nødvendigt, fordi medarbejderne uden for virksomheden fungerer som ambassadører og skal være i stand til at fortælle, hvad virksomheden står for. For at kunne gøre det på en troværdig måde kræves faglig indsigt og følelsesmæssigt engagement. At give medarbejderne indsigt og engagement kan ikke overlades til virksomhedens personaleblad og intranet, og det er her, ledernes kommunikationskompetencer kommer ind i billedet. Blandt andre van Riel nævner ledelseskommunikationen som den vigtigste kommunikationsform i virksomheden:

*'It is possible to distinguish three main forms of communication in organizations' (...)'The most important is management communication, i.e. communication by (senior) managers with internal and external target groups.'*<sup>14</sup>

Også Helle Petersen, den første erhvervsforsker med en humanistisk baggrund herhjemme, påpeger i sit ph.d studie fra 2000<sup>15</sup>, hvordan lederne, mellemlederne i særdeleshed, har en meget vigtig rolle i virksomheden. Hun kalder dem 'forandringsagenterne' og påpeger resultater, der viser, hvordan medarbejderne allerhelst vil høre de vigtige nyheder fra deres nærmeste leder, og at medarbejderne forventer et kvalificeret svar på spørgsmålet: hvad betyder denne forandring for mig? Derfor er det vigtigt, at mellemlederne forstår baggrunden for de beslutninger, der skal kommunikeres videre, men også at de mestrer redskaberne til at lave en relevant kommunikation, det vil sige at oversætte budskabet fra topledelsen.

<sup>13</sup> Schultz og Larsen, 1999, side 27

<sup>14</sup> van Riel, 1992, side 2

<sup>15</sup> Med titlen 'Forandringskommunikation'

### 2.3.4 Den etiske virksomhed

Fremkomsten af den etiske virksomhed er endnu et symptom på udviklingen mod en mere holistisk og værdibaseret forståelse af organisationen. Baggrunden for det etiske indtog skal igen findes i det åbne perspektiv i organisationsteorien; samfundsudviklingen har tvunget virksomhederne til at åbne sig mod omverdenen, og det har frembragt en uoverskuelig mængde af interessenter, der alle stiller forskellige krav til organisationen om pris, kvalitet, miljøhensyn, personalehensyn, osv. Virksomhederne får ikke lov at nøjes med at være lukkede kasser, der spyr produkter ud – omverden kræver nu, at virksomheden er bevidst om sin sociale og miljømæssige rolle. Den etiske dimension kan således betragtes som den tredje dimension, der bygger oven på en funktionel og emotionel dimension af et produkt.

Det forhold, at nutidens medarbejdere har et arbejdsbegreb, hvor arbejdet og arbejdspladsen er en integreret del af livet, som man gerne vil være bekendt, gør det ikke mindre vigtigt for virksomheden at sikre et godt ry i samfundet.

Virksomhedsledere i Danmark er godt klar over, at det sociale ansvar er vigtigt. Det kunne ses i Børsens imageundersøgelse fra 2001<sup>16</sup>, hvor 97% af de 620 udspurgte danske erhvervsledere vurderede virksomhedens sociale ansvar som 'vigtigt' eller 'meget vigtigt'.

At virksomhederne bruger deres værdigrundlag i markedsføringen kan give et kraftfuldt resultat, men reaktionerne er ligeledes kraftige, hvis virksomheden træder forkert. For ikke at komme i den situation benytter mange virksomheder sig af issues management. Det er en måde at afdække de områder, hvor der potentielt kunne opstå problemer for virksomheden i fremtiden, og hvor omverdenen kræver en god forklaring på en handling eller en udtalelse. Med issues management tvinges virksomhederne til at forholde sig til diverse 'ømme punkter', og kan man ikke komme med en god forklaring på sagen, er det en oplagt mulighed for at få ændret på situationen, inden pressen får nys om det.

Når emnet er den etiske virksomhed kan man jo spørge, hvordan der kan argumenteres for rigtigt og forkert i et samfund, hvor hvert enkelt individ kan vælge sin livsform, og samfundet bliver ramme om mange subkulturer med hver deres idé om rigtigt og forkert. Ole Thyssen tager emnet op i sin bog 'Værdiledelse – om organisationer og etik' og giver sin definition af, hvad etik betyder for den moderne virksomhed. Ifølge Thyssen er etik ikke en facitliste for, hvad der er rigtigt og forkert, men etik er samtalekultur. Kravene til virksomheden er, at 'de andre' skal indgå som ligeværdige partnere i en samtale, og hvad der kommer ud af samtalen er ikke tidløse sandheder, men kan løbende revideres.

At samtalen er grundlaget for den etiske virksomhed er da også den forståelse, som findes i Novo Gruppen. Det er blevet udtrykt af den tidligere direktør, og nuværende bestyrelsesformand i Novo Nordisk, Mads Øvlisen, mange gange. Blandt andet i et interview i Information den 26. juni 2000:

*'Den ny økonomi betyder, at vi som globale virksomheder ofte møder problemer, før regeringerne overhovedet har nået at tage stilling. NGO'ere har dog ofte sat sig mere ind i proble-*

<sup>16</sup> Børsens Guldnummer, nr. 16, 7.-13. maj 2001

*merne og er i dag blevet vigtige partnere i en dialog om, hvad virksomheder bør gøre.<sup>17</sup>*

Novo Nordisk og Novozymes har da også mange gode grunde til at tænke ekstra godt over deres forhold til omverdenen. Deres produkter kan sætte sindene i kog hos mange. Tænk bare over dette: Novo Nordisk tjener penge på syge mennesker, og Novozymes producerer gensplejsede enzymer. Det er da nok også her, i erkendelsen af en til tider svær kommunikation, at beslutningen i sin tid blev taget om at gå i spidsen for udviklingen af en miljø- og socialrapport. Novo Gruppen, det vil sige både Novozymes og 'det nye Novo Nordisk', opererer med en såkaldt tredobbelt bundlinje, hvor den økonomiske status suppleres af en gennemgang af virksomhedens indsats på det miljømæssige og sociale område. Miljø- og socialrapporten blev første gang udgivet i 1998.

## 2.4 Kommunikationsafdelingens rolle

Fremkomsten af de nye kommunikationsformer kan selvfølgelig ikke undgå at få konsekvenser for kommunikationsafdelingen i dens traditionelle format. I den hierarkiske, lukkede virksomhed kunne kommunikationsafdelingen i heldige tilfælde bevare overblikket og kontrollere kommunikationen fra top til bund. I den moderne organisation er det umuligt.

Kommunikationsafdelingens rolle som informationsproducent har længe været suppleret af andre kompetencer, som nu for alvor træder frem. Rollen som kommunikationsrådgiver for eksempel. I den moderne virksomhed kommunikeres på alle tidspunkter og på tværs af hierarkier og virksomhedsgrænser. Derfor skal kommunikationsafdelingen træne medarbejderne i deres kommunikative kompetencer, og topledelsen skal hjælpes med troværdigt at formidle virksomhedens værdigrundlag og med at bevare følingen med organisationen. For selv om topledelsen fortsat er et centralt symbol for virksomheden, skabes værdierne i høj grad af den enkelte medarbejder, som må forventes at gå langt mere aktivt ind i udviklingen og tilpasningen af virksomhedens værdier end hidtil.

Herunder hører også den store udfordring det er at finde frem til den mest velegnede og effektive værdiimplementeringsmetode. For der er vist ingen tvivl om, at der endnu ikke er nogen, der har fundet balancen mellem ledelsens og medarbejderens ansvar i den proces. Resultatet er ofte, at medarbejderne venter på at få besked på, hvordan de skal operationalisere de vedtagne værdier – og omvendt forventer ledelsen, at medarbejderne selv gør en indsats for at udleve værdierne på en måde, der er relevant for netop dem.

Også rollen som kommunikationskatalysator bliver væsentlig i kommunikationsafdelingen. De nye kommunikationskanaler, internet og intranet for eksempel, er med til at understrege behovet for planlægning. Nu bliver det kommunikationsafdelingen opga-

<sup>17</sup> 'Kritikere skal hjælpe firmaer'. Journalist: Lars Mogensen



ve at sortere brugbar viden og uvæsentlig information. Altså at sikre relevansen af det, der kommunikeres og skabe en struktur, der understøtter en hensigtsmæssig informationsudveksling.

En anden væsentlig konsekvens af de nedbrudte grænser mellem interessentgrupperne er en højere grad af samarbejde mellem før adskilte afdelinger såsom kommunikationsafdeling, marketingafdeling og personaleafdeling. Interessenttyper som pressen, kunder og medarbejdere skal måske have forskellige typer informationer, men det er vigtigt, at et fælles værdigrundlag går igen i al kommunikation til alle typer interessenter, så billedet af virksomheden er helt tydeligt og konsekvent.

### 3. Fra strategi til handling

En virksomheds værdigrundlag og kommunikationen af det kan altså vise sig at blive udslagsgivende for konkurrenceevnen. Men hvordan sikrer man, at de fine ord i strategier, brands og visioner bliver til virkelighed og handling? Det spørgsmål tages op i dette kapitel, hvor forudsætningerne for den værdikommunikerende virksomhed beskrives, og jeg opstiller en model, der kan give overblik over værdiimplementering i virksomheden.

I modellen placeres desuden de teksttyper, der fokuseres på i dette speciale, og emnet troværdighed tages op i en gennemgang af teoretiske positioner, når det gælder begreberne image, kultur og identitet.

#### 3.1 Værdier skal leves

*'Det nytter ikke noget isoleret at lave missioner og definere værdier for virksomheden. Man skal definere værdipositioneringen, mene den og bruge den til at styre virksomheden efter.'*<sup>18</sup>

Hvad Jesper Kunde citeres for her, opsummerer meget godt formålet med dette kapitel. Nemlig at komme lidt nærmere ind på konsekvenserne af de nedbrudte grænser mellem virksomhedens omverden og interne liv. Overgangen fra en produktøkonomi til en værdiøkonomi med øget fokus på kommunikation i stedet for systemer er ikke nødvendigvis en nem opgave for moderne virksomheder – der er flere forudsætninger for at opnå succes i den nye værdiøkonomi.

---

<sup>18</sup> Kunde, 2000, side 310.

For det første er forudsætningen for en troværdig og stærkt profileret virksomhed, at værdierne *leves* af medarbejderne i dagligdagen. Altså at værdierne, eller 'brandet', som Kunde kalder det, implementeres 100% i den måde, der tænkes og arbejdes på og ikke blot er fine ord på et stykke papir.

For det andet er forudsætningen for den troværdige og stærkt profilerede virksomhed, at værdierne udleveres *på alle niveauer* i virksomheden. Altså at værdierne ikke kun ses en gang om året, når virksomheden sponsorerer for eksempel en sportsbegivenhed, men at den samme oplevelse fås i mødet med alle andre handlinger, virksomheden foretager sig dagligt.

For at kunne opfylde disse forudsætninger er det nødvendigt med en virksomhed, der er organiseret, så udlevelsen af værdierne understøttes bedst muligt. Det handler altså i sidste ende om, at ledelsen i virksomheden ændrer sit syn på virksomheden fra at være 'produktproducerende' til at være 'værdiproducerende' og dermed redefinerer virksomheden på en række nøglepunkter såsom ledelsesstil (fra administrator af regler og direktiver til kommunikator og leder af ideer og kulturer) og virksomhedsorganisering (fra hierarki til flad vidensorganisation, fra produktorganisation til brand kultur).

### 3.1.1 Værdimodellen

At skabe en model over den værdifokuserede virksomhed skal altså gøres ved at kombinere en organisatorisk virksomhedsbeskrivelse med et overblik over de handlinger, som virksomheden foretager sig. Det er i organisationsteorien ikke helt let at finde en sådan model, da det er mest typisk at koncentrere sig om de organisatoriske elementer som for eksempel Bakka og Fivelsdal gør det i deres bog 'Organisationsteori – struktur, kultur, processer'<sup>19</sup>, og som Leavitt gør det i sin fire-komponent model, der inddrager aspekterne mål, struktur, teknologi og aktører<sup>20</sup>.

Det er for eksempel i kommunikationsteorien, at der er mere fokus på det, som jeg her kalder 'handling' for eksempel hos Petersen og Lund i bogen 'Det sku' vær' så godt'<sup>21</sup>, hvor de opremser de kommunikationsformer, der rettes mod en virksomheds forskellige interessenter. For eksempel emails og mødereferater, når det gælder medarbejderne, og hjemmeside og pressemøder, når det gælder pressen.<sup>22</sup>

I bilag G1 er tegnet mit forslag til en model, der kombinerer en strukturel beskrivelse af organisationen med et overblik over organisatoriske handlinger – også andre end de umiddelbart kommunikative, for eksempel produkter og arkitektur.

Jeg kalder modellen for Værdimodellen, og den er ment til at give et overblik over de områder i virksomheden, hvor værdier skal være implementeret for at give alle interessenter indtrykket af en troværdig og stærkt profileret virksomhed. Den yderste cirkel, 'organisationsstrukturen' (markeret med gråt), udgøres af alle de administrative elementer i virksomheden. Det er dem, der er basis for, at virksomheden overhovedet kan fungere og har overskud til at handle. Som det kan ses i modellen, udgøres organisationsstrukturen for eksempel af den måde, afdelingerne er sammensat med hen-

<sup>19</sup> Bakka og Fivelsdal, 1994

<sup>20</sup> Bakka og Fivelsdal, 1994, side 25

<sup>21</sup> Petersen og Lund, 1999

<sup>22</sup> Petersen og Lund, 1999, side 12

syn til funktion og størrelse, og af den måde, personalepolitikken er skruet sammen på.

For at opnå den stærke og troværdige virksomhed er det nødvendigt at organisationsstrukturen støtter det værdigrundlag, som virksomheden har formuleret. Jeg kan tage personalepolitikken som et eksempel: Hvis en virksomhed gerne vil opfattes som dynamisk og kreativ, er det relevant at tænke over, hvad den sædvanlige sølvskegave til 10 års jubilæet kunne udskiftes med. Og man kunne eventuelt indføre en fælles ugentlig løbetur eller have nogle principper for forfremmelse, der intet har med anciennitet at gøre.

Anden halvdel af Værdimodellen, det vil sige cirklen et ryk længere inde end 'organisationsstrukturen' udgøres af virksomhedens handlinger. Handlingerne har jeg opdelt i tre, nemlig 'produkter', 'fysiske udtryk' og 'tekster'. Også på handlingsniveau må virksomheden udleve sit værdigrundlag. Den dynamiske og kreative virksomhed kunne for eksempel beslutte, at man til møder står op i stedet for at sidde på stole, da beslutningerne dermed bliver taget hurtigere, farverne på kontorvæggene er en anden end den typiske hvide, personalebladet skrives på skift af forskellige medarbejdergrupper, og så videre.

### 3.1.2 Tekst som handling

Også de tekster, jeg har valgt at analysere i dette speciale, er at finde i Værdimodellen. De opfattes i modellen som en handling, nærmere bestemt en 'skriftlig tekst' under overskriften 'tekster'.

Ved at placere en virksomheds tekster i Værdimodellen lægger jeg op til, at alle typer tekster er værdikommunikation. En tekst fra en virksomhed kan ikke betragtes som neutral eller objektiv i den forstand, at den intet røber om sin afsender.

Man kan altså ikke tale om, at en tekst er værdikommunikation eller ej – det er snarere et spørgsmål om at vurdere, *i hvor høj grad* teksten formidler virksomhedens værdier. For der er selvfølgelig visse typer tekster, hvor værdierne trænger tydeligere igennem. For eksempel i en imagebrochure, hvis primære formål netop er at formidle virksomhedens værdier.

## 3.2 Image, kultur, identitet – og troværdighed

Det kan ikke undgås at komme nærmere ind på spørgsmålet om troværdighed, når emnet er konsekvensen af samfundets udvikling for virksomheden og dens kommunikation. For på den ene side skaber sammenkædningen af virksomhedens interne og eksterne billeder en række nye handlemuligheder for virksomheden, på den anden side åbner situationen for nye faldgruber. En nærliggende faldgrube er for eksempel manglende konsekvens i anvendelsen af virksomhedens proklamerede værdigrundlag, eller at der mangler opbakning i virksomhedens egen kultur af bevidst formulere-

de værdier. Det er disse faldgruber, der resulterer i, at en virksomhed mister sin troværdighed.

Det er altså ikke svært at forklare, hvad troværdighed er. Men spørgsmålet om troværdighed hænger tæt sammen med, hvordan man definerer begreberne kultur, identitet og image. Hvordan disse begreber relaterer sig til hinanden, finder man til gengæld ingen lette svar på i litteraturen, hvor man finder meget stor forskel i forståelsen og brugen af begreberne.

Jeg vil her forsøge at give et overblik over forskellige teoretiske tilgange til identitet, kultur og image – og troværdighed - for at slutte af med min egen begrebsforståelse, der vil blive brugt i resten af specialet. Overblikket over begreberne skal desuden bruges til at udvide Værdimodellen med endnu en dimension, der forholder sig til en handlings troværdighed<sup>23</sup>.

### 3.2.1 Teoretiske positioner

En typisk diskussion, når der tales imageforståelse, er, om image er et ønske hos afsenderen om at fremstå på en særlig måde, eller om image tværtimod er bestemt af modtageren, det vil sige, om image er omverdenens syn på virksomheden.

Med hensyn til identitet er der blandt andet uenighed om, hvad der ligger i begreberne 'organizational identity' og 'corporate identity'. Det har tidligere været en forskel, at 'organizational identity'

*... 'consists of the myriad ways that organizational members throughout the organization perceive, feel and think of themselves as an organization.'*<sup>24</sup>

mens 'corporate identity':

*... 'involves choosing symbols to represent the organization (for example, logo, name, slogan, livery).'*<sup>25</sup>

Men denne forskel er ikke længere så tydelig, hvilket for eksempel vil kunne ses i van Riels begrebsforståelse, som jeg vil komme ind på senere.

Som allerede omtalt i kapitel 2 er kulturbegrebet forholdsvis nyt i organisationsteorien, også nyere end begreberne identitet og image, og yderpositionerne, når man tæler kultur, er, om kultur er noget en organisation 'har' eller 'er'.

Hatch og Schultz opstiller i artiklen 'Scaling the tower of Babel'<sup>26</sup> et antal dimensioner, en linje med to yderpunkter, hvorpå begreberne identitet, image og kultur kan placeres. Dette er ligeledes et forsøg på at få et overblik over begrebsjunglen. Her er formålet dog ikke at afdække yderpunkterne i begrebsdefinitionerne, men at nå frem til den trend, der lader til at være mest enighed om.

Om identitet i forhold til image nævner de blandt andet to dimensioner:

<sup>23</sup> Se afsnit 3.4.1 'Troværdighed – endnu en dimension i Værdimodellen'

<sup>24</sup> Schultz og Hatch, 2000, side 17

<sup>25</sup> Schultz og Hatch, 2000, side 17

<sup>26</sup> Schultz' og Hatch' bidrag til bogen 'The expressive Organization, 2000

### **Other/Self**

Denne dimension går ud på at vise, hvordan identitet som oftest beskæftiger sig med 'hvem er vi?' (self), mens image derimod er mere interesseret i enten hvordan virksomheden opfattes af sine interessenter eller i formuleringen af, hvordan virksomheden ønsker at blive opfattet af disse interessenter (other).

### **Multiplicity/Singularity**

Denne dimension bruges til at vise, hvordan imageanalyse fokuserer på de mange grupper, som hver især former deres holdning til virksomheden. Identitetsanalysen derimod har en 'ensrettethed' knyttet til sig, idet identitet går på medarbejderes/ledelsens, det vil sige én gruppes forståelse af organisationen.

Forskellighederne mellem identitet og kultur ligger blandt andet i hvor bevidst refleksionerne over virksomhedens værdier finder sted, en dimension Schultz og Hatch kalder:

### **EksPLICIT/tacit**

Refleksionerne over virksomhedens identitet foregår på et mere bevidst niveau end kulturrefleksioner, fordi det forudsætter, at organisationens medlemmer er eksplicite omkring deres holdninger. Kulturrefleksionerne derimod har ikke den samme grad af bevidsthed, da kultur udgøres af ubevidste grundlæggende antagelser.

## **3.3 Fire bud på en forståelse**

At se på forskellige teoretikers brug af begreberne identitet, kultur, image og troværdighed kan også medvirke til at give et større overblik over feltet. Se bilag H for en skematisk opstilling af definitionerne.

### **3.3.1 Helle Petersen og Anne Katrine Lund**

Petersen og Lund skelner i deres definitioner ikke mellem kultur og identitet, men sætter begreberne under ét i fællesbetegnelsen identitet. Og i forståelsen af image inddrages omverdenen ikke, men defineres som *afsenders* ønske om en særlig fremtræden.

Særligt ved Petersen og Lunds definition er, at de også opererer med et begreb fra retorikkens verden, der ellers ikke bruges i traditionel organisationsteori, nemlig ethos. De definerer ethos meget tæt på det modtagerorienterede imagebegreb, men bruger det til at fremhæve problematikken med troværdighed. Troværdighed er, ifølge Petersen og Lund, når identiteten matcher imageønsket hos organisationen og ethos-opfattelsen hos modtager.

### 3.3.2 Majken Schultz

Troværdighedsbegrebet fremhæves også hos Schultz, den anden dansker blandt de her omtalte teoretikere, og man kunne jo godt få den mistanke, at det at beskæftige sig med troværdighed er et dansk fænomen.

Schultz bruger de tre traditionelle begreber kultur, identitet og image, og skelner altså modsat Petersen og Lund mellem kultur og identitet. Schultz tager udgangspunkt i Edgar Scheins forståelse af kulturens ubevidste, dybereliggende niveau – de grundlæggende antagelser – til at definere kultur og fremhæver, hvordan virksomhedskulturen danner baggrund for en bevidst refleksion over, hvem virksomheden er. Det er svaret på denne bevidste refleksion over spørgsmålet 'hvem er vi', som Schultz kalder virksomhedens identitet.

Image definerer Schultz med fokus på modtageren, når hun forstår det som 'den eksterne verdens opfattelse af organisationen'.

Med udgangspunkt i Schultz' skelnen mellem identitet og kultur skriver hun, at utroværdighed kan opstå, når der ikke er overensstemmelse imellem den kultur, der opstår og udvikles af synergi og spændinger blandt alle virksomhedens medarbejdere, og den identitet, der i højere grad næres af ledelsens forestillinger om virksomhedens vision og idegrundlag.

### 3.3.3 B.M. van Riel

I van Riels forståelse af begreberne opereres ikke med kultur. Men jeg synes, at han i sin identitetsdefinition lægger op til, at identiteten er et overfladefænomen for noget underliggende. Det vil sige, at disse 'expressions', der udgør identiteten, netop kun er et overfladefænomen, et udtryk for noget andet, der kunne forstås som kultur. Denne udlægning støttes af, at han skriver '*corporate identity*' og ikke '*organizational identity*' - med mindre valget af 'corporate' er udtryk for den drejning og manglende skelnen mellem begreberne, jeg allerede har omtalt.

### 3.3.4 Edgar Schein

Schein opererer til gengæld *kun* med et kulturbegreb, og nævner ikke identitet og image. Umiddelbart burde han derfor være irrelevant i denne sammenhæng, hvor det er forskellen mellem begreberne, der er interessant. Men jeg har valgt at omtale ham alligevel, da jeg i hans skelnen mellem kulturens niveauer ser elementer af Schultz' identitetsforståelse.

Scheins definition af (en gruppes) kultur lyder:

*'Et mønster af fælles grundlæggende antagelser, som gruppen lærte sig, medens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som har fungeret godt nok til*

*at blive betragtet som gyldige og derfor læres videre til gruppemedlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer.<sup>27</sup>*

Organisationens kerne, sandheden om kulturen, består altså af mønstret af grundlæggende antagelser, men Schein lægger stor vægt på, at kulturen analyseres ud fra tre niveauer: artefakter, skueværdier og grundlæggende antagelser.

De grundlæggende antagelser er ubevidste, dybtliggende fundamentale træk ved organisationskulturen, hvorimod skueværdier og artefakter er mere bevidste og overfladiske manifestationer af kulturen. Det er disse bevidste og overfladiske manifestationer, som jeg synes kan sammenlignes med Schultz' identitetsbegreb.

### 3.3.5 Begrebsforståelse hos Novo Nordisk og Novozymes

Kendetegnende for både Novo Nordisk og Novozymes' kommunikationsafdelinger er, at de ikke arbejder med begreberne kultur, identitet og image. I arbejdspapirer fra de to afdelinger forklares formålet med kommunikationsafdelingerne ved hjælp af begrebet 'reputation'.

Novo Nordisks kommunikationsafdeling skriver:

*... 'our role is to help develop and strengthen the company's reputation.'<sup>28</sup>*

Og ligeledes hos Novozymes skrives om formålet med kommunikationsafdelingen:

*...to 'develop and maintain a positive reputation among Novozymes' stakeholders.'<sup>29</sup>*

Grunden til, at termen 'reputation' er valgt i stedet for image, er, at de to kommunikationsafdelinger forstår image som modtagerens indtryk af virksomheden. Med 'reputation' er skabt et imagebegreb med fokus på afsenderens indflydelse på sit image.

Et vigtigt element i omdømmeledelse, reputation management, går på at sammenligne sig med andre virksomheder. Reputation management er i høj grad et forsøg på at levere modeller til at måle sit omdømme og at systematisere de processer, der leder til et godt omdømme.

En omtalt model til måling af en virksomheds omdømme, Corporate Reputation, er leveret af Charles Fombrun og skal afprøves i Danmark i år 2002 på 8 virksomheder, heriblandt Novo Nordisk og Novozymes.

---

<sup>27</sup> Schein, 1994, side 20

<sup>28</sup> 'Corporate Communications in the new Novo Nordisk – Discussion document for Health Care Management, april 2000'

<sup>29</sup> 'Novozymes Communications – Business Plan 2001'

### 3.4 En definition til brug for dette speciale

Efter at have set på, hvordan begreberne kultur, image og identitet bruges af teoretikere og i kommunikationsafdelingerne hos Novo Nordisk og Novozymes, vil jeg her præcisere, hvordan begreberne vil blive brugt i dette speciale:

**Kultur:**

Organisationens ubevidste og grundlæggende opfattelser af sig selv

**Identitet:**

Organisationens bevidste opfattelse af og fortælling om sig selv

**Image:**

Interne og eksterne interessenters opfattelse af organisationen – indeholdende både kultur og identitet

Som det ses, er jeg blevet inspireret af Schultz' skelnen mellem identitet og kultur. Jeg har nemlig behov for et begreb til at markere den bevidst formulerede og ønskede profil (identitet) og et andet begreb, der er forskelligt herfra (kultur), til at markere en eventuel uoverensstemmelse, det vil sige manglende troværdighed, mellem denne bevidst formulerede ønskeprofil og et ubevidst, dybereliggende og sandt billede af virksomhederne.

Det viste sig jo, at også Schein opererer med denne forskel, selv om han kalder begge niveauer for 'kultur'. Men jeg har valgt at benytte mig af termerne 'kultur' og 'identitet' for at markere forskellen mellem dem, og for at gøre mine definitioner så sammenlignelige som muligt med andre teoretikers brug af termerne. Jeg tager dog fat i Schein igen i kapitel 5, 'Præsentation af analyseapparat', hvor jeg benytter mig af hans meget konkrete gennemgang af, hvad man skal lede efter for at kortlægge de to niveauer 'kultur' og 'identitet' – niveauerne, som Schein altså kalder 'grundlæggende antagelser' og 'skueværdier/artefakter'.

Med min definition af image vil jeg gerne understrege en af de pointer, der har været gennemgående i specialet indtil nu: at det er yderst vanskeligt at skelne mellem en virksomheds interne og eksterne interessenter. I min forståelse af image er det derfor vigtigt, at image udgøres af *alle* interessenters, det vil sige både interne og eksterne interessenters, opfattelse af organisationen – i modsætning til for eksempel Schultz, der fremhæver forskellen mellem image og kultur ved blandt andet at definere image som 'omverdenens' opfattelse af organisationen.

Mit imagebegreb skal yderligere forstås som en interessents sammenholdning af en virksomheds kultur og identitet. Altså image snarere som et resultat af regnestykket kultur + identitet end som et begreb, der er sideordnet med eller supplerer de to andre. Så kan man spørge, om en ekstern interessent, for eksempel en aktionær, har nogen mulighed for at forholde sig til en virksomheds kultur. Ja, det mener jeg. For det er for eksempel i virksomhedens tekster, at en hvilken som helst læser, måske uden præcis at kunne forklare det, vil kunne fornemme en 'skurren' mellem det, der siges ligeud i teksten (identitet), og det, der også kan læses mellem linjerne (kultur).



Idet image udgøres af en modtagers sammenstilling af identitet og kultur – og netop dét er et punkt i min analyse af tekster fra Novo Nordisk og Novozymes – bliver image i høj grad et emne i dette speciale. Men da jeg kun fokuserer på tekster, det vil sige én handling ud af mange andre, der tilsammen danner et billede af virksomheden, vil jeg ikke påstå, at min læsning og forståelse af virksomheden i teksterne *alene* har noget at gøre med virksomhedernes samlede image. Man kunne også argumentere for, at en virksomheds image bunder i en (større) gruppes opfattelse af virksomheden – jeg alene kan trods alt ikke påstå at være en sådan gruppe.

### 3.4.1 Troværdighed – endnu en dimension i Værdimodellen

At beskæftige sig med troværdighed kan bruges til at lægge endnu en dimension til Værdimodellen.

Modellen, som den ser ud nu, oplister alle de aspekter af en virksomhed, hvori værdierne skal leves, det vil sige i både organisationsstruktur og handlinger.

Modellen har indtil videre været endimensionel, altså helt flad, men hvis man definerer troværdighed som forskellen mellem en virksomheds kultur og identitet, kan man indsætte en lodret akse i modellen og placere 'identitet' og 'kultur' i hver sin ende. Det bliver dermed højden på den lodrette akse, afstanden mellem kultur- og identitetslagene, der markerer graden af utroværdighed i en handling. Den troværdige virksomhed skal derimod tegnes helt flad, med totalt sammenfald mellem kultur- og identitetslagene.

I bilag G2 er tegnet et eksempel på en utroværdig årsrapport.

## 4. Sproget som redskab i organisationsanalyse

Jeg har nu fået placeret en virksomheds sprog som én ud af mange mulige handlinger, der skal medvirke til at levendegøre en virksomhedens værdier. Og jeg har slået fast, hvor vigtigt det er, at de to niveauer kultur og identitet, matcher hinanden, så virksomheden fremstår troværdigt.

Men forudsætningen for, at jeg overhovedet kan bruge tekstanalysen, eller mere bredt: den lingvistiske tilgang, som redskab i en organisationsanalyse af Novo Nordisk og Novozymes, er mit syn på sproget som mere end blot en bærer af et budskab, der går uforvansket fra afsender til modtager.

Teorien bag og argumenterne for dette syn vil blive fremført i dette kapitel ved først at fremhæve den manglende fokus på sproget i både organisatorisk teori og praksis, dernæst ved en filosofisk, historisk gennemgang af forholdet mellem sprog og bevidsthed.

## 4.1 Det forsvundne sprog

Selv om emotionelle og symbolske værdier efterhånden tages meget seriøst i organisationsteorien og ude i den virkelige verden hos virksomhederne selv, er der alligevel ikke stor tradition for at fokusere på det, der er forudsætningen for og bærer af disse værdier: sproget.

Når man taler sprog i virksomheder, er det typisk sprogrigtighedsprincippet, der fremhæves, og det har de seneste år ikke været ualmindeligt at betale en sprogkonsulent for at undervise medarbejderne i, hvordan man skriver mere forståeligt og sætter kommaerne rigtigt, altså i de formelle krav til sproget.

Men det dybereliggende perspektiv, der handler om sproget som erkendelse og om hvilke virkeligheder, der skabes ved hjælp af sproget, er det ikke almindeligt at virksomhederne forholder sig til – i hvert fald ikke på en måde, der er 'sat i system', eller man kan undervises i.

Petersen har i sin ph.d afhandling blandt andet beskrevet den frustration hun oplevede over ikke at blive taget seriøst (meget kort fortalt) i en rådgivningsproces, der gik ud på at omsætte de fine ord i Novozymes' nye vision til konkrete og relevante forandringsstekster. Hun skriver blandt andet:

*Der synes 'at være en grundlæggende forskel fra at arbejde med virksomhedens visuelle identitet og formulering af de rette nøgleord til den forestående branding, til at rådgive direktionen i at bruge sproget mere bevidst'.<sup>30</sup>*

Og hun fortsætter:

*(...) 'en troværdig forandringsdiskurs kommer jo ikke af, at én visionstekst er rigtigt skruet sammen, men af at forandringen konsekvent italesættes på den relevante måde.'<sup>31</sup>*

Tendensen til ikke at give sproget megen opmærksomhed ses også i den nyere litteratur om virksomhedskommunikation. Her beskrives virksomhedskommunikation oftest som et strategisk styringsværktøj. Det ses for eksempel tydeligt hos van Riel. Han definerer virksomhedskommunikation på følgende måde:

*'Corporate communication is an instrument of management by means of which all consciously used forms of internal and external communication are harmonised as effectively and efficiently as possible, so as to create a favourable basis for relationships with groups upon which the company is dependent.'<sup>32</sup>*

Tendensen er den samme blandt danske organisationsteoretikere. I Bakka og Fiveldals knap 320 sider lange bog 'Organisationsteori – Struktur, kultur, processer' ofres kun to sider på at forklare om kommunikation. Og det på trods af, at bogens 3. udgave fra 1999 er ændret en del på baggrund af den organisationsteoretiske udvikling,

<sup>30</sup> Petersen, 2000, side 209

<sup>31</sup> Petersen, 2000, side 209

<sup>32</sup> van Riel, 1992, side 26

der er sket, siden bogen udkom for første gang i 1988. Sproget er ikke nævnt som forudsætningen for kommunikation, og de præsenterede kommunikationsbegreber bruges ikke i resten af bogens kapitler, selv om følgende erkendelse gøres i slutningen af afsnittet om kommunikation:

*'Kommunikation er grundlaget for al organisation, og det er derfor overraskende, at så få organisationsforskere interesserer sig for kommunikationsteori. Folk i praksis forstår nødvendigheden af god kommunikation, og der anvendes derfor store summer på forskellige slags kommunikationstræning.'*<sup>33</sup>

Heller ikke Kunde, den vidt respekterede 'brand-guru' og direktør for markedsføringsbureauet Kunde & Co, ofrer den store opmærksomhed på sproget i sine bøger 'Corporate Religion' og 'Unik – nu eller aldrig'. Og det på trods af et motiv med bøgerne, der skrider efter sprogligt fokus. Kunde understreger igen og igen, at den homogene virksomhed<sup>34</sup> (forudsætningen for succes) kun kan realiseres, hvis virksomheden er i stand til at finde ind til og formulere sine egne værdier:

*'Kunderne køber nemlig virksomheden – og alt det den står for. Og det må virksomheden kunne identificere sammenhængende' (...) 'I fremtiden må man kunne beskrive sin virksomhed for både at kunne styre den internt – og over for markedet.'* (...) *'fremtidens ledere er i stand til at formulere og reformulere deres virksomheder.'*<sup>35</sup>

Men, som det også var tilfældet hos van Riel, holder Kunde sig på det strategiske niveau uden at nævne, hvordan sproget er forudsætningen for at formulere noget som helst.

#### 4.1.1 Sproget i den symbolske kulturteori

Heller ikke i kulturteorien, der nok er det nærmeste, man kommer en humanistisk tilgang til organisationen, har opmærksomheden været rettet mod sproget. Jeg vil her forholdsvis kort præsentere den symbolske kulturteori, som den præsenteres af Schultz<sup>36</sup>, og komme ind på teoriens placering af sproget.

I modsætning til den funktionelle kulturteori opfatter den symbolske kulturteori organisationer som menneskelige systemer. Schultz skriver:

*'Handlinger finder ikke sted ud fra et mekanisk årsags-virkningsforhold eller funktionel hensigtsmæssighed, men ud fra sociale forestillinger om, hvilken betydning forskellige handlinger har for organisationens medlemmer.'*<sup>37</sup>

<sup>33</sup> Bakka og Fivelsdal, 1999, side 168

<sup>34</sup> Kunde definerer i bogen 'Corporate Religion' den homogene virksomhed som den, der formår at have overensstemmelse mellem den interne kultur og den eksterne positionering

<sup>35</sup> Kunde, 1997, side 13, 15 og 16

<sup>36</sup> I: 'Kultur i organisationer. Funktion eller symbol'

<sup>37</sup> Schultz, 1990, side 70

Symbolismen antager ikke, at alle organisationsmedlemmer tillægger de samme fænomener den samme mening. Det vil sige, at virkeligheden er subjektiv, og med denne flertydige virkelighedsopfattelse afvises den objektive sandhed om kulturen i en organisation – der åbnes op for flere sandheder.

I den symbolske kulturteori lægges op til, at organisationskulturen udtrykkes igennem forskellige typer symboler. Det interessante er, om

*...’de enkelte symboler er løsrevne, lokale symboler i organisationen, der skabes afhængigt af tid og sted. Eller om de indgår i et større sammenhængende mønster af fortolkninger - et netværk af meninger, der udspændt under overfladen holder organisationen sammen.’<sup>38</sup>*

Disse netværk af meninger samler sig i mønstre, som det symbolske kulturperspektiv kalder Etos og Verdensbillede.

I den symbolske kulturteori skelnes mellem forskellige typer symboler, der på hver sin måde kan fortælle noget om en organisations kultur: Fysiske symboler, handlings-symboler og verbale symboler. Sproget bliver meget væsentligt i søgningen efter verbale symboler, da man finder frem til de verbale symboler ved at undersøge organisationens metaforer, myter og sagaer, og aktant-modellen bruges til kortlægning af fortælle-mønstrene.

På trods af den symbolske kulturteoris inddragelse af verbale symboler, er det interessant, hvor lidt opmærksomhed retningen ofrer på sproget. Schultz skriver endda om de verbale symboler:

*’Verbale symboler er ikke sproget i sig selv, men sprogformer med et symbolsk indhold.’<sup>39</sup>*

Hun mener altså, at sproget i det symbolske kulturperspektiv blot fungerer som kanal/formidler af mening – og dermed ikke er betydningsfuldt i en kulturanalyse, hvor det er sprogets symbolske indhold, der skal findes frem til. Det er denne holdning, jeg vil opponere imod. En af mine pointer er netop, at det ikke giver mening at skille de to dele, sprog og indhold - eller sprog og værdier, sprog og kommunikation som var emnerne for henholdsvis Kunde og Bakka/Fivelsdal. For værdier, kultur og kommunikation eksisterer også via sproget.

## 4.2 Identitet i sprog

For at kunne begrunde påstanden om sproget som udtryk for afsenders personlighed er det nødvendigt at reflektere nærmere over formålet med sproget.

Der findes blandt sprogteoretikere to forskellige opfattelser af, hvilke principper der styrer vores sprogbrug. Det vil sige to svar på, hvad sprogets funktion er. John E. An-

---

<sup>38</sup> Schultz, 1990, side 75

<sup>39</sup> Schultz, 1990, side 75

dersen kalder i bogen 'Sproghandlinger – på dansk' de to opfattelser for henholdsvis Effektivitetsprincippet og Høflighedsprincippet<sup>40</sup>.

I Effektivitetsprincippet ligger det, at sproget først og fremmest er et middel til effektiv udveksling af kommunikation. For at nå sit mål med kommunikationen er det vigtigt, at man så direkte som muligt udtrykker, hvad det er, man ved og vil. Med den indstilling til sprog kan man for eksempel stille følgende principper for sprogbrug op: Sig kun det, som er nødvendigt, sig kun hvad du mener er sandt, vær relevant og udtryk dig klart og direkte.

Man skal ikke tænke længe over det for at indse, at der også er et andet formål med sproget end at være effektiv i sin informationsudveksling. Det hænger sammen med, at vi også har et socialt formål med at være sammen i sproget. Sproget bruges for eksempel til at opretholde en god stemning og at etablere et samarbejde.

Sprogforskere, der fokuserer på de sociale formål med sproget, koncentrerer sig om helt andre principper end effektivitet, når de opstiller regler for sprogbrug. Høflighedsprincipperne går for eksempel ud på, at man skal vise sin samtalepartner respekt, udtrykke sig høfligt og undgå at krænke ham/hende ved at formulere egne ønsker og holdninger alt for direkte.

Fra principperne om sociale relationer i sprog er der efter min mening ikke langt til diskussionen om identitet i sprog. Det er jo igennem relationer til andre mennesker, at man former sin identitet. Og kendetegnende for min analyse er, at jeg ikke ser en tekst eller mundtlig tale som en objektiv og passiv afspejling af virkeligheden, men som et særegent, subjektivt aftryk af netop den afsender, i dette speciale en virksomhed, som sender teksten. Teksten er altså skabt på baggrund af en bagvedliggende personlighed og med en bevidsthed om en relation til en modtager uden for teksten. Jeg erklærer mig helt enig, når Klaus Kjølner skriver om grundlaget for al tekstforståelse:

*'At opfatte en tekst er samtidig at opfatte den afsenderpersonlighed som teksten giver et implicit portræt af.'*<sup>41</sup>

#### 4.2.1 Betydningsdannelsens mekanismer

Ovenstående holdning har sine rødder i overgangen fra den traditionelle lingvistik med én objektiv sandhed til en pragmatisk lingvistik<sup>42</sup> med syn på sproget som social konstruktør.

I den traditionelle lingvistik har man studeret sproget som et isoleret system uden at medtænke de personer, som sproget betyder noget for. I denne forskning knyttes an til det klassiske dualistiske menneskesyn, hvor sjæl og legeme er to adskilte størrelser. Men i den pragmatiske lingvistik understreges, at menneske og verden ikke me-

<sup>40</sup> Principperne for Effektivitet og Høflighed er oprindeligt opstillet af sprogforskerne H.P. Grice og E. Goffman. Grice omtaler principperne for effektiv tale i blandt andet 'Logic and Conversation' (1975) og kalder her principperne for the Cooperative Principles. Goffmans principper for høflighed kan bl.a findes i 'Interaction Ritual' fra 1967

<sup>41</sup> Kjølner, 1997, side 46. Kjølner kalder denne regel for Portrætreglen

<sup>42</sup> Denne definition af forskellen på pragmatisk og traditionel lingvistik har jeg taget fra P. Harder og A. Poulsens introduktion til antologien 'Hvad går vi ud fra', 1980

ningsfuldt kan forstås som adskilte, men at erkendelse, tænkning og forståelse afhænger af, hvilke individer, der erkender.

Den pragmatiske sprogvidenskab har dermed åbnet sig for to aspekter af sproget, som ellers har været overset. Den har opdaget, at ytringer har mange andre egenskaber end at være sande eller falske. Den har desuden rettet opmærksomheden mod det ytrende subjekt og modtageren, som henholdsvis taler og forstår ud fra nogle særlige historiske, samfundsmæssige og socialt bestemte rammer. Det er altså en omfattende kritik af forestillingen om objektivitet. Man kan ikke gøre erkendelsen af verden, eller sin formulering af denne erkendelse, objektiv i den forstand, at den frigøres fra enhver afhængighed af sit udgangspunkt.

Sproget bliver altså et sted, hvor bevidsthed og personlighed kan studeres. Lingvistikens opgave bliver at finde og beskrive de sproglige træk og mekanismer, der viser, hvordan bevidsthedsstørrelserne afspejles i sproget.

Den samme drejning mod modtageren og forudsætningernes rolle ses i flere andre videnskaber såsom psykologi, filosofi, litteraturvidenskab og kommunikationsteorien. De første simple kommunikationsmodeller fra 1930'erne og 40'erne, lavet af for eksempel Warren Weaver og Harold D. Lasswell, fokuserede næsten udelukkende på afsenderen og anså kommunikationens effekter som et resultat af afsenderens handlinger. Sådan tænker et moderne menneske ikke længere om en kommunikationssituation. Der er sket et brud med den grundopfattelse, at kommunikation er transport af et uforvandsket budskab fra en person til en anden, til fordel for den alternative opfattelse, at det at mestre kommunikationssituationen er at forstå grundlaget for modtagerens selektioner.

#### 4.2.2 Den umulige objektivitet?

Bekender man sig til den pragmatiske lingvistik med blik for sammenhængen mellem sprog og bevidsthed, må man forholde sig til et dilemma: Teorien går jo ikke kun den ene vej: at man i en tekst får mulighed for at finde frem til en bagvedliggende afsenders personlighed. Konsekvensen af den umulige objektivitet bliver jo også, at modtagers fortolkning bliver subjektiv – og dermed at min analyse af tekster fra Novo Nordisk og Novozymes kun er ét blandt mange bud. Med andre ord: kan det overhovedet lade sig gøre at sige noget gældende og overordnet om teksterne? Ja, jeg tror, det er muligt, lige som det er muligt for to mennesker at føre en samtale og gå derfra med en fælles forståelse for, at de for eksempel skal mødes næste dag kl. 19 for at se en film i biografen.

Der er dog ingen tvivl om, at jeg i forhold til dette speciale skal være meget opmærksom på de ulemper, det giver mig, at jeg har været ansat hos Novo Nordisk under og efter opsplittingsperioden. Jeg har under min ansættelse fået et stort indblik i de diskussioner og arbejdsprocesser, der har resulteret i mange af de tekster, jeg skal analysere. Det kan vise sig at blive en fejlkilde i den forstand, at jeg selv er blevet en del af kulturen i virksomheden og derfor ikke længere har den udenforståendes klar-syn og objektive tilgang til emnet.

Jeg vil som sagt være meget opmærksom på denne fejlkilde i min analyse, men finder trøst i et citat fra Jørgen Bukdahls artikel i 'Hvad går vi ud fra', hvor han retfærdiggør subjektiviteten – fordommene, som han kalder dem – på følgende måde:

*'Det er ikke sagen at fortrænge dem (fordommene, red.), og prøve at være ren åbenhed. Ikke bare er det umuligt' (...) 'Det er også følelsesforstyrrende, for det er spørgsmålene og interesserne, der lukker en henvendelse op. Først under livetaget med teksten vil vi erfare, hvilke spørgsmål, der er relevante, og hvilke interesser, der får næring. Hvilke fordomme der forstyrrer, og hvilke fordomme der befordrer forståelsen, kan først blive helt klart i løbet af forståelsesprocessen. På de vilkår forstår vi.'*<sup>43</sup>

## 5. Præsentation af analyseapparat

Det er sprog og tekster fra virksomheder, nærmere bestemt Novo Nordisk og Novozymes, der er omdrejningspunktet for analysen i dette speciale. I dette kapitel introduceres de metoder, der i analysen vil blive brugt til at 'åbne' de udvalgte tekster fra virksomhederne i forsøget på at besvare specialets problemformulering.

Jeg sammensætter mit analyseapparat med udgangspunkt i flere forskellige tilgange til virksomhedskommunikation: Norman Faircloughs diskursanalyse, syv kriterier for den vellykkede værdikommunikation og Edgar Scheins skelnen mellem kulturniveauer.

### 5.1 Kritisk diskursanalyse

Til at undersøge, hvordan Novo Nordisk og Novozymes sprogliggør deres værdigrundlag i teksterne, har jeg valgt diskursanalysen som redskab, nærmere bestemt Norman Faircloughs kritiske diskursanalyse.

Før jeg kommer ind på Norman Faircloughs specifikke metode skal her gives en kort introduktion til diskursanalyse generelt.

Diskursanalyse er en metode, der kombinerer en tæt sproglig analyse med en analyse af verden rundt om teksten. De forskellige tilgange til diskursanalyse deler alle det udgangspunkt, at vores måder at tale på ikke afspejler vores omverden, vores identiteter og sociale relationer neutralt, men spiller en aktiv rolle i at skabe og forandre dem. Diskursteorien er således en bredere tilgang til tekstanalyse end den helt tekstnære, og er ligeledes en del af den pragmatiske lingvistik og socialkonstruktivismen,

---

<sup>43</sup> Bukdahl, 1980, side 95

som de blev præsenteret i kapitel 4. Diskursteorien erkender også, at verden kun er tilgængelig til os gennem bevidstheden. Vi ser ikke, hvad der er at se, men hvad sproget lader os se.

I diskursanalysen ligger også en antagelse om, at den sociale struktur på en gang er en betingelse for og et resultat af sproget. Og det er netop i skæringspunktet sprog/ sociale strukturer, at begrebet 'diskurs' skal defineres. I diskursanalyse forstås diskurs som en måde at tale om og forstå verden ud fra et bestemt perspektiv<sup>44</sup>, altså en idé om, at sproget er struktureret i forskellige mønstre, som vores udsagn følger, når vi agerer inden for forskellige sociale domæner. Der findes for eksempel politiske, videnskabelige og økonomiske diskurser, der hver på sin måde 'italesætter' virkeligheden.

Målsætning med diskursanalysen bliver derfor, med udgangspunkt i sproget, at udforske og afdække forskellige magtrelationer i samfundet og pege på, hvordan eventuelle uligheder kan justeres. Det markante sociale perspektiv i diskursanalyse vil jeg dog ikke bruge aktivt i mine analyser. Mit formål med analyserne er et andet. Jeg kommer ind på dette og problematikken i at bruge en metode uden nødvendigvis at være enig i metodens ideologiske grundlag i afsnit 5.2.2 'Kan sproglig bevidsthed misbruges?'

### 5.1.1 Norman Faircloughs tre tekstdimensioner

Norman Fairclough er en af dem, der anvender den detaljerede tekstanalyse for at få indsigt i, hvordan diskursive processer kan aflæses lingvistisk. Men som sagt er den nære tekstanalyse ikke nok til en diskursanalyse, da den ikke belyser forbindelserne mellem de samfundsmæssige og kulturelle processer og den forandring, der er særligt i fokus hos Fairclough. Forandringen tager han op ved for eksempel at se på teksters interdiskursivitet. Det er ved at sammensætte elementer fra forskellige diskurser, at sprogbrug kan redefinere og forny diskurser og dermed også den sociale og kulturelle omverden.

For at få indblik i disse forandringsprocesser er der brug for et tværfagligt perspektiv, og det iværksættes hos Fairclough i kombinationen mellem tekstanalyse og social analyse. Ud af dette fremstår en tredimensionel analysemodel. Det betyder, at enhver forekomst af sprogbrug (hos Fairclough kaldet 'en kommunikativ begivenhed') består af tre dimensioner, og disse tre dimensioner skal alle inddrages i analysen.

Enhver kommunikativ begivenhed er:

- en tekst (tale, skrift, billede eller blandinger heraf)
- en diskursiv praksis (produktion og reception af tekster)
- en social praksis (den bredere sociale praksis, som den kommunikative begivenhed er del af)

De tre dimensioner skal opfattes som indlejrede i hinanden snarere end som underordnede niveauer i analysen.

---

<sup>44</sup> Definition taget fra Jørgensen og Philips, 1999, side 9



For hver dimension har Fairclough en klar idé om, hvilke træk i teksten der skal undersøges. I tekstdimensionen undersøges tekstens formelle træk som for eksempel metaforbrug, kultursignaler, grammatik og struktur, argumentation, sproghandlinger, ordvalg og betydningskonstruktioner, magtrelationer og modalitet. Derved synliggøres for eksempel de relationer, som tekstproducenten søger at skabe mellem afsender og modtager og andre af tekstens aktører.

Forskellen på den diskursive og sociale praksis er, at den diskursive praksis er den sprogliggjorte del af den sociale praksis. Når man fokuserer på den diskursive praksis går interessen på, hvordan teksten er produceret, og hvordan den opfattes af modtageren. Her ser man blandt andet på brugen af intertekstualitet og interdiskursivitet, det vil sige i hvor høj grad teksten trækker på allerede eksisterende tekster og diskurser, og om teksten reproducerer eller er fornyende i sin brug af genren.

Den sociale praksis består af de politiske, økonomiske, kulturelle og ideologiske strukturer, som den diskursive praksis på én gang er bestemt af og bestemmende for. I gennemgangen af denne tredje dimension i Faircloughs analyse overvejes det, hvorvidt den diskursive praksis reproducerer eller forandrer den eksisterende diskursorden, og hvilke konsekvenser det har for den bredere sociale praksis. Man vender også blikket den modsatte vej i forsøget på at afdække, hvilke sociale og kulturelle strukturer, der har skabt rammerne for tekstens diskursive praksis.

Faircloughs model kræver ikke en særlig rækkefølge i gennemgangen af de tre dimensioner.

*'The choice will depend upon the purpose and emphasis of the analysis.'*<sup>45</sup>

Fairclough lader også gennemgangen af de enkelte analysepunkter på hver dimension være op til den, der analyserer. Ikke alle punkter skal nødvendigvis gennemgås, det kommer igen an på analysens fokus.

### 5.1.2 Kan sproglig bevidsthed misbruges?

Faircloughs grundigt sammensatte ramme for tekstanalyse kan altså bruges i mit speciale, men metoden er i den 'rene version' uadskillelig fra sit ideologiske grundlag. Hans analyse kaldes 'kritisk diskursanalyse', og den er kritisk i den forstand, at den ser det som sin opgave at bidrage til social forandring i retning af mere lige magtforhold i kommunikationsprocesserne og i samfundet som helhed. Faircloughs dagsorden er at bevidstgøre om den undertrykkelse, som på forskellig vis kan finde sted i samfundet, og som altså afspejles i sproget. For med bevidsthed kommer mulighed for modstand mod undertrykkelse og muligheden for frigørelse. Når det er så vigtigt at holde diskursiv og social praksis adskilt, skyldes det jo netop Faircloughs pointe, at man, ved at være opmærksom på de sproglige praksisser, vi indgår i, ikke blot kan ændre disse, men også den sociale praksis, sproget er en del af.

---

<sup>45</sup> Fairclough, 1992, side 231

Med sin marxistiske baggrund er Fairclough naturligt nok imod den bevidste manipulering af sproget med det formål at få magt over andre, det vil sige en anvendelsesorienteret tilgang til sproget, som Fairclough kalder 'teknologisering'<sup>46</sup> af diskurs.

Petersen tager den anvendelsesorienterede tilgang op til diskussion i sin ph.d afhandling om forandringskommunikation, hvor formålet blandt andet er at overføre elementer fra den kritiske diskursanalyse til udarbejdelsen af en rådgivningsramme for virksomheders centrale forandringskommunikation. Hun anerkender Faircloughs ideologiske præmisser, der tager afstand fra hendes ambition med ph.d projektet, men konkluderer samtidig:

*'Men jeg føler mig ikke forpligtet til at godtage hele metodens ideologiske baggrund for at anvende den som en effektiv analyse- og forståelsesramme.'*<sup>47</sup>

Med forrige kapitlers præsentation af henholdsvis Værdimodellen og den socialkonstruktivistiske sprogforståelse har jeg villet lægge op til to pointer: at sproget i Novo Nordisk og Novozymes er påvirket og afhængig af den organisatoriske kontekst, det fungerer i, og at evnen til at kunne sprogliggøre og konkretisere et ønsket værdigrundlag i virksomhedernes tekster betyder meget for det billede, interessenterne danner sig ud fra summen af alle virksomhedens handlinger.

I afdækningen af den første pointe, det vil sige hvordan organisationerne kommer til udtryk i teksterne, kan jeg ikke se, at jeg kommer i karambolage med Faircloughs ideologiske præmisser. Men hvis det viser sig, at der i teksterne findes indikationer af en manglende sammenhæng mellem en ønsket identitet og forskellige kulturmarkører, bevæger jeg mig, i forsøget på at overvinde denne troværdighedskløft, over i en rådgivningsramme i modstrid med Faircloughs ambitioner med diskursanalysen. Han ville se mit ærinde som det dunkle at skabe en falsk opfattelse af, at en privatejet virksomhed kan gavne befolkningen; altså at jeg hjælper med at skjule virksomhedens primære formål, som er at tjene penge til ejerne.

Men jeg vil alligevel gerne argumentere for, at denne rådgivning ikke er misbrug af en sproglig bevidsthed. For det bliver vel et spørgsmål om, at virksomhederne på sigt mister deres troværdighed – og evne til at tjene penge - hvis det viser sig, at virkeligheden ikke er, som der skrives så rosenrødt om i teksterne.

Forskellen mellem mit og Faircloughs formål med tekstanalysen, henholdsvis at *rådgive* og *afsløre*, er faghistorisk ikke uinteressant. For selv om Faircloughs analyse-ramme er udviklet i 1990'erne, læner den sig op ad den komparative ideologikritik, der for alvor blev populær i 1970'erne. Flere tekstanalyser fra dengang, for eksempel Frands Mortensens analyse af 22-Radioavisen<sup>48</sup>, så det nemlig som sit formål at *afsløre*, om den analyserede nu også gør, som han har sagt, han vil.

Det nyskabende hos Fairclough er altså ikke hans formål med tekstanalysen eller analyseværktøjet, men den ramme han opsætter ved at inddrage omverdenen som en vigtig faktor.

---

<sup>46</sup> Fairclough, 1992, kapitel 7

<sup>47</sup> Petersen, 2000, side 159-60

<sup>48</sup> 'Kommunikationskritisk analyse af 22-Radioavis en, 1972

## 5.2 Troværdighedsanalyse

Som allerede fastslået er det nødvendigt, at de bevidste og eksplicite værdi- og identitetssignaler stemmer overens med organisationens kultursignaler, hvis virksomheden skal fremstå troværdigt. Til at hjælpe med at afgøre, om Novo Nordisk og Novozymes fremstår troværdigt i de udvalgte tekster, benytter jeg mig af den funktionalistiske kulturteoretiker Edgar Schein. Pointen med at bruge Schein i denne sammenhæng er, at han foreslår, hvad man skal se efter for at gøre de umiddelbart implicite kulturelementer eksplicite.

Som allerede tidligere omtalt opererer Schein med tre niveauer: Artefakter, skueværdier og grundlæggende antagelser. Sammenhængen til dette speciales brug af termerne kultur og identitet er således:

**Artefakter og skueværdier:** identitet

**Grundlæggende antagelser:** kultur

Artefakterne udgør overfladeniveauet, der indeholder alle de fænomener, som man ser, hører og føler, når man møder en ny gruppe. For eksempel af de fysiske omgivelser arkitektur, sprog, teknologi, produkter, påklædning og ritualer.

Det næste niveau er skueværdierne, der udgøres af bevidste og udtrykte sæt af overbevisninger. Her skal man i analysen lede efter meninger om virkeligheden, og hvordan den bør håndteres.

Det tredje og sidste niveau i analysen udgøres af de grundlæggende antagelser. Schein kalder også de grundlæggende antagelser for 'en tankeverden' eller 'et mentalt landkort'<sup>49</sup> for at understrege dybden af dette niveau; de grundlæggende antagelser hverken udfordres eller debatteres, og er derfor yderst vanskelige at ændre. Det er de grundlæggende antagelser, der udgør det sande billede af virksomhedens kultur.

I en troværdighedsanalyse, der skal baseres alene på et antal tekster fra virksomheden, er det klart, det ikke bliver aktuelt at se på virksomhedens arkitektur og medarbejdernes påklædning. De elementer, man skal lede efter på de tre niveauer, skal selvfølgelig justeres alt efter genstanden, man analyserer. Her er de tre niveauer med et tekstorienteret fokus, hvilket er relevant i forhold til dette speciales analyser:

**Artefakter og skueværdier/identitet:**

Her kigger man på tekstens umiddelbare udtryk, for eksempel layoutet i form af billedbrug og tekstopstilling, og man ser på, hvilke eksplicite værdier, holdninger, og meninger, der udtrykkes i organisationens kommunikation

**Grundlæggende antagelser/kultur:**

Her læses 'mellem linjerne' efter hvilke normer og livssyn teksten fortæller om. Hvad viser teksten for eksempel om organisationens syn på tid, medarbejdere, samfundet?

---

<sup>49</sup> Schein, 1994, side 29

### 5.3 Kriterier for vellykket værdikommunikation

Jeg har her opstillet syv kriterier, der skal afgøre, om teksterne fra Novo Nordisk og Novozymes er vellykket værdikommunikation. Seks af kriterierne går på den enkelte tekst, mens det syvende kriterium skal vurderes ved at sammenholde tekster fra samme virksomhed. Kravene er, at

<b>værdigrundlaget skal være</b>	<b>og derfor kommunikeres</b>
• enkelt	med et klart budskab
• gribende	med fokus på en følelsesmæssig dimension
• sandt	troværdigt
• karakteristisk	med fokus på forskellen i forhold til andre virksomheder
• relevant	med fokus på virksomhedens bidrag til samfundet
• etisk	med respekt for modtageren som ligeværdig samfundsborger og samtalepartner
• holistisk	genkendeligt

Jeg er kommet frem til de syv kriterier for henholdsvis et succesrigt værdigrundlag og kommunikationen af samme ved at krydse to områder, nemlig teorien bag moderne virksomhedsledelse, som det er gennemgået i kapitlerne to og tre, og journalistikkens grundprincipper om effektiv formidling, i for eksempel modeller som KISS og AIDA. Meningen med mit speciale er jo netop at ville gå skridtet videre end blot at beskrive, hvad der kendetegner en god vision, et godt brand, gode værdier eller hvilke begreber, man nu vælger at bruge. Det kan være et stort arbejde at formulere en virksomheds værdigrundlag, men det er jo netop i processen med at *formidle* og *opnå accept af værdierne* blandt interessenterne, at virksomhedens kommunikationsevner skal stå sin prøve.

#### **Enkelt/med et klart budskab**

At værdigrundlaget og også kommunikationen af det skal være enkelt og have et klart fokus har flere årsager. Det er nødvendigt, hvis virksomhedens værdibudskaber skal bryde igennem den støj- og signalforvirring, der hersker på det moderne marked. Og det er nødvendigt, hvis værdigrundlaget skal fungere som et gennemgående og kon-

sekvent tema på tværs af interne og eksterne grænser og være den overordnede referenceramme for ledelsens og medarbejdernes konkrete handlinger.

### **Gribende/følelsesmæssig dimension**

Det er heller ikke noget nyt, at en historie, der taler til modtagerens følelser, er mere interessant og engagerende end den, der kun baserer sin argumentation på objektive facts. Derfor skal værdigrundlaget også være gribende og kommunikeret, så de objektive facts i større eller mindre grad suppleres af en følelsesmæssig dimension.

### **Sandt/troværdigt**

At værdigrundlaget skal være sandt bygger på, at der skal være en vis basis i virksomhedens virkelighed. Ellers opfattes virksomheden som utroværdig. Med hensyn til kommunikationen af værdierne må der altså ikke være modstrid mellem de bevidst kommunikerede værdier og underliggende kultursignaler. Som sagt betragtes Edgar Scheins analyseapparat som et delelement i en analyse af vellykket værdikommunikation. Utroværdighed er selvfølgelig også, når de kommunikerede værdier i teksterne ikke stemmer overens med værdier i virksomhedens vision og brand.

### **Karakteristisk/fokus på forskellen**

At være karakteristisk er det fjerde krav til værdigrundlaget. For det er i det karakteristiske, i forskelligheden fra alle de andre virksomheder, at omverdenen definerer og husker netop denne virksomhed frem for alle de andre.

### **Relevant/fokus på bidrag til samfundet**

En virksomheds værdigrundlag skal desuden være relevant og kommunikeret med fokus på virksomhedens bidrag til samfundet. Det er et krav, fordi alle interessenter i mødet med virksomheden vil spørge: hvilken betydning har denne virksomhed for mig? Hvis den ingen betydning har, er grundlaget for kommunikationen væk, eller en direkte antipati er i værste fald opstået.

### **Etisk/respekt for modtager**

Værdigrundlaget skal også være etisk. Virksomhedens interessenter kræver at opleve virksomheden som en god samfundsborger og vil ikke tales ned til i kommunikationssituationer – men tales *med*.

### **Holistisk/genkendeligt**

At kommunikationen af værdier skal give genkendelighed betyder, at det samme værdigrundlag skal være kommunikeret i alle tekster (i princippet i alle virksomhedens handlinger, men det er tekster, der er i fokus her). Et holistisk værdigrundlag, og medfølgende genkendelighed i kommunikationen med interessenterne, medvirker til at opbygge en stærk profil.

## 5.4 Interviewet som hjælpemethode

Som supplement til tekstanalyserne har jeg udført i alt ni interviews. Interviewene er med tekstansvarlige, en kommunikationschef fra Novo Nordisk, en brand manager fra Novozymes og to eksterne brand- og kommunikationseksperter.

Interviewene er udført for dels at bekræfte eller dementere observationer i tekstanalyserne og dels for at få inspiration til specialets mere overordnede betragtninger om værdikommunikation i virksomheder.

Det er dog vigtigt, at interviewene betragtes som et supplement til den primære metode, diskursanalysen. Så selv om interviewene er foretaget med udgangspunkt i teorierne for det kvalitative forskningsinterview, som de er formuleret af Steinar Kvale, har jeg ikke bundet mig op på at følge metoden slavisk.

Kvales definition af det kvalitative forskningsinterview lyder:

*... 'et interview, der har til formål at indhente beskrivelser af den interviewedes livsverden med henblik på at fortolke betydningen af de beskrevne fænomener.'*<sup>50</sup>

Kvale lægger op til en metode, hvor man gennemgår syv stadier og overholder dertil hørende spilleregler: Tematisering, design, interview, transskribering, analyse, verificering, rapportering. Men som sagt drejer jeg metoden, så den passer til mit speciale. Overskriften på alle de foretagne interviews er 'værdikommunikation i virksomheder'. Hvad angår designet har jeg ikke udvalgt interviewpersonerne ud fra intentionen om at få et repræsentativt udvalg. Det har jeg ikke, fordi specialets formål *ikke* er at teste en hypotese, men snarere at udforske et emne. Personerne er derfor valgt, fordi de har hver deres tilgang til emnet.

Jeg opererer dog med interviewguides og stiller, som metoden anbefaler, ikke lukkede men åbne spørgsmål. Spørgsmålene er sendt til interviewpersonerne på forhånd, så de havde tid til at tænke sig om. Men den interviewede var i samtalen ikke bundet mere af spørgsmålsguiden, end at han/hun berørte andre områder, hvis det viste sig interessant og relevant.

Der er stor forskel på længden af interviewene, da jeg ikke stiller de samme spørgsmål til alle de interviewede, men varierer dem alt efter hvilket input, jeg har behov for fra netop den person. For eksempel er interviewene med de tekstansvarlige forholdsvis korte, mens interviewene med kommunikationschefen og brand manageren er væsentligt længere. Interviewene med de tekstansvarlige blev primært udført over telefonen, mens de andre fire interviews blev foretaget ved møder.

Tydligst er min afvigelse fra metoden i den fase, Kvale kalder 'stadium 4: Transskribering'. Jeg har nemlig ikke transskriberet interviewene ordret, men har efter hvert enkelt interview vurderet, hvad jeg kunne bruge, renskrevet interviewet så det giver mening, og derefter givet den interviewede mulighed for at godkende min sammen-skrivning.

Alle godkendte interviewreferater er vedlagt i bilag F. Det vil fremgå tydeligt, når jeg i specialet citerer fra disse interviews.

---

<sup>50</sup> Kvale, 2000, side 19

## 6. Indledning til analyser

Dette kapitel markerer overgangen fra teori- til casegennemgang og tekstanalyse i en specifik fokusering på virksomhederne Novo Nordisk og Novozymes. Kapitlet indledes med en introduktion til de bevidst formulerede værdier, det vil sige de ønskede identiteter hos de to nye virksomheder, samt til den proces, virksomhederne gik igennem for at finde frem til værdierne.

### 6.1 To nye virksomheder – to nye identiteter

Forudsætningen for at kunne svare på problemformuleringens kernespørgsmål om sprogliggørelse af værdier er, at jeg er klar over, hvilken identitet, hvilke værdier de to nye virksomheder gerne vil kendes for og dermed har opstillet som ledetråd for driften af virksomheden og de handlinger, der foretages. Heri indgår også at finde ud af, hvilke krav 'Novo Nordisk familieskabet' stiller til de nye virksomheder.

Indblikket i processen med at udvikle de nye værdier har jeg fra min tid som kommunikationskonsulent i Novo Nordisk. De vedtagne værdier kender jeg derfor fra denne tid, men værdierne er selvfølgelig også offentligt tilgængelige i form af forklaringer i for eksempel imagebrochurer, tekster på internet og i personaleblade.

#### 6.1.1 Opsplitningen som en forandring

Opsplitningen af Novo Nordisk den 14. november 2000 i to selvstændige virksomheder kan betegnes som en større, proaktiv proces med både værdibaserede og tekniske elementer. Termerne har jeg lånt fra forandringsteorien<sup>51</sup>, hvor man skelner mellem forskellige typer forandringer.

Forandringen, eller opsplitningen af Novo Nordisk, er 'større', fordi det er hele virksomheden, der er involveret i processen – i modsætning til de mindre småjusteringer, der foregår løbende i for eksempel enkelte afdelinger eller organisatoriske rutiner.

Forandringen er desuden 'proaktiv', fordi det ikke er for eksempel en økonomisk krise, der har tvunget ledelsen til at tage beslutningen om en opsplitning. Som administrerende direktør Mads Øvlisen forklarer i årsrapporten fra 1999:

*'Men hvorfor så splitte koncernen op – og så netop nu? Svaret er enkelt. Vi mener, det giver god forretningsmæssig mening, og at tidspunktet er rigtigt netop nu. Vi er i bedre form end længe – både hvad angår produktudvikling, bemanning, færdigheder og økonomi. Vi har valgt at gøre det nu, fordi vi kan gøre det i vort eget tempo, sætte vor egen dagsorden.'*<sup>52</sup>

<sup>51</sup> Mere præcist Helle Petersens ph.d afhandling, kapitel 2

<sup>52</sup> Mads Øvlisens beretning på side 7

At opsplitningen indeholder værdibaserede og tekniske forandringselementer betyder, at der er konsekvenser for både organisationskultur og –struktur. Det er de organisations-kulturelle forandringselementer, der er emnet for dette speciale, idet Novo Nordisk og Novozymes brugte megen tid og mange kræfter på at formulere de nye virksomheders værdigrundlag. Men også organisationsstrukturen blev påvirket, da for eksempel en del medarbejdere måtte flytte kontorer for at opnå 'rene' Novozymes eller Novo Nordisk bygninger, eller da visse afdelinger blev delt i to for at kunne betjene hver sin virksomhed. Det gjaldt for eksempel kommunikationsafdelingen.

### 6.1.2 Formålet med opsplitningen

Formålet med at dele Novo Nordisk i en health care virksomhed og en enzymproducerende virksomhed var, som også skrevet i specialets indledning, at give de to forretningsenheder mulighed for at positionere sig selvstændigt og dermed i højere grad blive værdsat og bedømt på deres individuelle kunnen.

Men det er klart, at det ikke kun er en fordel at begynde at rode med et brand som Novo Nordisks, der i hvert fald i Danmark er meget stærkt, og som primært er kendt for det gode. Det kræver ikke forskning eller dyre analyser for at komme med et kvalificeret gæt på de udfordringer, som opsplitningen medførte for begge virksomheder.

Umiddelbart er det Novozymes, der med sit nye navn har fået de største udfordringer i forsøget på at gøre omverdenen bekendt med virksomheden. For ham eller hende, der ikke kender Novozymes forhistorie, vækker navnet 'Novozymes' ingen associationer; der er endnu ingen historier at hægte navnet op på, med mindre man genkender de første fire bogstaver. Novozymes udfordring bliver altså i de første mange år af virksomhedens liv at skabe sig et omdømme ved at balancere mellem trangen til at læne sig op ad den veletablerede 'storebror' og nødvendigheden af at indlade sig i kampen med alle de mange andre ukendte virksomheder, der forsøger at slå igennem i omverdenens bevidsthed.

Sammenligner man det nye Novo Nordisk med Novozymes, kunne man godt argumentere for, at Novo Nordisk har det nemt. Deres omdømme er sikret; omverden ved særdeles godt, hvad Novo Nordisk står for. Men for det nye Novo Nordisk har ambitionen ikke været blot at fortsætte, som man altid har gjort. Opsplitningen er blevet set som en chance for at forny og ensrette brandet efter de muligheder, der findes i nu at være en ren lægemiddelvirksomhed. Det er her, i arbejdet med at frigøre sig og rykke videre fra 'det gamle Novo Nordisk', at virksomhedens udfordringer vil ligge.

### 6.1.3 Processen

Der er ingen tvivl om, at der blev arbejdet hårdt i månederne op til opsplitningen, men at opsplitningen var proaktiv var helt sikkert også medvirkende til, at forberedelsen af den foregik med et nogenlunde overblik.

Processen med at udvikle og formulere Novozymes' og Novo Nordisks nye værdier og visuelle identitet tog i alt otte måneder af året 1999. Det foregik med konsulentbureauet Enterprise IG som facilitator, og var delt i to dele: formulering af virksomheder-



nes ønskede identitet, og udarbejdelse af tilhørende visuelle elementer som logo og navn.

Midlerne til at finde frem til den ønskede identitet var blandt andet en interviewundersøgelse blandt ledelse og medarbejdere, workshops for de centrale ledergrupper i alle Novo Nordisk selskaberne og en række interviews med vigtige kunder. I kommunikationen af processen blev der lagt megen vægt på, at de nye brands selvfølgelig var et ønske om gerne at ville fremstå på en bestemt måde, men at denne måde skulle tage udgangspunkt i virkeligheden for ikke at være utroværdig. Som Martyn Hollingdale, corporate design manager og projektleder på brandprojektet, formulerer det i personalebladet Dialog fra januar/februar 2000:

*'Det er meget vigtigt, at brandstrategien bygger på virkeligheden, som den opleves af medarbejdere, kunder og andre interessentgrupper – ellers bliver resultaterne utroværdige og dermed værdiløse.'*<sup>53</sup>

Forudsætningen for nogle vellykkede brands er dermed til stede, og det gælder også, når man kigger på den måde, brandet blev udviklet. Også her kan man med fordel inddrage forandringsteorien for at sætte ord på processen. For den her beskrevne proces vil jeg mene er en blanding af top-down og bottom-up. I bottom-up ligger, at ledelsen har inddraget et bredere udsnit af virksomhedens interessenter, blandt andet medarbejderne, i udarbejdelsen af de nye værdier – og altså ikke har ladet formuleringen af værdierne være en ren ledelsesopgave med dertil hørende budskab til medarbejderne: 'sådan gør vi fra nu af'. En sådan metode er ikke just befordrende for lysten til at udleve værdierne!

Med mere end 15.000 medarbejdere i virksomheden på tidspunktet for opsplittningen er det jo også indlysende, at det ikke er praktisk muligt at inddrage alle i processen. Petersen betegner netop kombinationen af bottom-up og top-down som den ideelle, og advarer mod ren bottom-up metodik, da det kan resultere i, at de værdier, som medarbejderne diskuterer sig frem til, ingen sammenhæng har med virksomhedens overordnede mål.<sup>54</sup>

#### 6.1.4 Resultatet

I januar 2000 blev resultatet af brandingprocessen offentliggjort for alle virksomhedens medarbejdere. Resultatet bestod som sagt af to dele: Virksomhedernes visuelle identitet i form af navn og logo, plus formuleringen af de værdier, der skulle kendetegne virksomhederne. De to dele hænger selvfølgelig uløseligt sammen.

#### Brands

Hvad jeg indtil videre i dette speciale har kaldt virksomhedens værdier, omtales i Novo Nordisk og Novozymes som 'virksomhedens brand', men meningen er den samme. John Mathers, direktør i Enterprise IG, har givet følgende forklaring af 'brand':

<sup>53</sup> 'Vejen til stærke brands', side 13. Journalist: Jesper Frederiksen

<sup>54</sup> Petersen, 2000, side 35

*'Det kan forstås som et løfte, som virksomheden giver omverdenen. Et løfte, som alle er nødt til at holde, og som kan gøre, at vi skiller os ud fra mængden – som kan fungere som drivkraften i alt, hvad vi foretager os.'*<sup>55</sup>

Novozymes' og Novo Nordisks brands er indsat i bilag I.

Som det kan ses i bilaget, er Novozymes' og Novo Nordisks brand opdelt i tre dele: henholdsvis 'Positionering', 'Hvad vi står for' og 'Løfte'. Det er ikke altid lige nemt at skelne mellem de tre dele, men med risik for at ofre helheden på bekostning af en pædagogisk opdeling vil jeg her gøre et forsøg.

'Positioneringen' er virksomhedens forretningsmål. Et mål, der relaterer sig direkte til virksomhedens evne til at tjene penge, og en beskrivelse af hvad det er, der adskiller netop denne virksomhed fra alle andre.

'Løftet' er mere moralsk orienteret i den forstand, at det er den forretningsfilosofi, virksomheden gerne vil kendes for.

'Hvad vi står for' er ligeledes de kvaliteter, virksomheden gerne vil kendes for, men er underordnet 'løftet' således, at de fire elementer i 'Hvad vi står for' er opskriften på, hvordan virksomheden kan leve op til 'Løftet'.

Kendetegnende for begge virksomheder er, at de fremhæver videnskaben som et element under 'Hvad vi står for'. Ellers er forskellen faktisk ret stor. Novozymes har yderligere valgt gnist, passion og åbenhed, hvilket antyder et stærkt fokus på en kreativ og dynamisk virksomhed, der ikke ønsker at blive sammenlignet med en branche, det nok ikke er helt forkert at kalde 'kedelig' eller 'kemi-tung'. Denne tendens til at gå imod branchens generelle ry ses også i kombinationen af magi og natur; magi er noget overraskende, hurtigt og måske endda sjovt.

Novo Nordisk har valgt at fremhæve et menneskeligt ansigt og dermed gå imod opfattelsen af de væmmelige medicinalvirksomheder, der tjener penge på folks sygdom og død. Den objektive videnskab er suppleret af følelser som indlevelse, bekymring og ønsket om at forstå de mennesker, virksomheden producerer medicin til. Novo Nordisk bekender sig derved fuldt ud til det voksende krav fra omverdenen om, at virksomheder skal være gode samfundsborgere. I gennemgangen af de nye brands kan man godt forstå, hvordan det tidligere, da enzym- og lægemiddelforretningerne var én virksomhed, kunne være svært at positionere Novo Nordisk entydigt og stærkt.

## **Vision**

Der findes endnu en tekst, der siger noget om de to nye virksomheders værdier, nemlig Visionen. De to virksomheders visioner er indsat i bilag J1 og J2.

Forskellen på brand og vision er dog, at visionen er virksomhedens 'ledestjerne', og det vil sige, at den indeholder en beskrivelse af det fremtidige mål, som virksomheden arbejder hen imod. Forskellen på vision og brand er som oftest også, at visionen er et værktøj for en virksomheds medarbejdere, altså rettet indad i virksomheden – modsat brandet, der har et klart eksternt perspektiv. Det er dog ikke mit indtryk, at denne skillelinje mellem visionen som noget internt og brandet som en et eksternt billede er voldsomt skarp i hverken Novo Nordisk eller Novozymes; både brand og vision omtales i flæng og til alle typer interessenter. Det kunne være et tegn på, at de to virksom-

<sup>55</sup> Kan læses i personalebladet Dialog januar/februar, side 12 i artiklen 'De nye brands'

heder er i en proces, hvor grænserne mellem interne og eksterne interessenter blødes op.

### **Visuel identitet**

Som supplement til formuleringen af virksomhedernes værdier er den visuelle identitet i form af navn og logo. Se bilag K1 og K2.

For Novozymes signalerer navnet en begyndelse på en ny tid. Novo er dog bevaret i navnet, og sammen med den fælles blå farve og skrifttypen knyttes virksomheden direkte til Novo-familien. Firkløveret er symbolet på noget unikt og på lykke og er samtidig en illustration af naturens evige magi, jævnfør Novozymes' brandløfte.

Lægemedelvirksomheden valgte jo at beholde Novo Nordisk-navnet, men det velkendte bgo med Apis-tyren er blevet frisket op for at sikre en vis fornyelse. Tyren med hjertet (mellem benene) skal symbolisere, at det er en virksomhed, der prioriterer at lytte og at sætte kundernes behov og ønsker højt. Og igen: den fælles blå farve og skrifttypen understreger familiebåndet til Novozymes.

### **6.1.5 Forudsætningen**

Lige så ivrige de to nye selskaber var for at finde frem til hver deres kendetegn og værdier, lige så meget blev der gjort ud af at kommunikere samhørigheden.

Rent juridisk blev fællesskabet sikret ved at etablere holdingselskabet Novo A/S. Formålet med Novo A/S er at fungere som et investeringsselskab for Novo Nordisk Fonden, der ejer alle A aktier i de to børsnoterede selskaber. Og Novo A/S vil repræsentere Novo Nordisk Fondens interesser ved at deltage i bestyrelserne for de nye selskaber. Der er altså rent strukturmæssigt sikret en tæt sammenhæng mellem virksomhederne, men formålet med Novo A/S er også at sikre, at de grundlæggende værdier, der har kendetegnet Novo Nordisk før opsplitningen også fremover vil danne udgangspunkt for arbejdet i de enkelte selskaber i Novo Gruppen. For at sikre det fælles udgangspunkt har Novo A/S udarbejdet et såkaldt 'Charter', der beskriver de grundværdier, forpligtelser og ledelsesprincipper, som selskaberne i Novo Gruppen skal leve op til. Charterets indhold kan ses i bilag L1.

Jeg har suppleret læsningen af Charteret med en nærlæsning af forskellige artikler om opsplitningen (bilag L2 og L3), for at finde frem til de værdier, der kendetegner Novo Gruppen – og som altså bør være de gennemgående værdier, jeg finder frem til i analysen af begge de nye virksomheders tekster. Jeg har grupperet værdierne i tre temaer, og under hvert tema står nogle af de ord, der er gennemgående i det materiale, jeg har læst:

#### **Et firma, der vil være blandt de bedste**

Ambitiøse, parat til forandring, nytænkning, viljen til hele tiden at ville gøre tingene bedre, højt vidensniveau, kreativitet, entusiasme, motivation, flid, kommunikationsevne, begejstring, ansvarsbevidste, ambitiøse.

#### **Et firma, der lader værdiledelse og etik være grundlag for vækst**

Ansvarlige, ansvarsbevidste, åbne og ærlige, konkurrencefordele baseret på 'menne

skelige kvaliteter', tredelt bundlinje, gode samfundsborgere, gør en forskel for de mennesker, vi beskæftiger os med, andre mennesker skal kunne have tillid til vore produkter, samspil med interessenter.

### **Et firma, der har og vil tiltrække de bedste medarbejdere**

Stolthed over sit arbejde, evne til at lære, vil styrke 'den lærende organisation', respekt for og troen på den enkelte.

Man kunne argumentere for at lægge værdien 'Et firma, der har og vil tiltrække de bedste medarbejdere' ind under 'Et firma, der vil være blandt de bedste'. Men det har jeg ikke gjort, da jeg synes, fokuseringen på den dygtige medarbejder er et så markant kendetegn for Novo Gruppen, at værdien fortjener at stå selvstændigt.

## **7. Kendetegn for sproglige fremstilling**

Dette og specialets efterfølgende kapitel 8 beskæftiger sig med problemformuleringens to temaer.

Jeg finder frem til Novo Nordisks og Novozymes' sproglige kendetegn her i kapitel 7 ved at kigge nærmere på teksternes karakteristika i Faircloughs tekstdimension og diskursive praksis dimension. Tekstmateriale analyseres indledningsvist hver for sig, men i konklusionerne for henholdsvis Novo Nordisk og Novozymes opsummeres de tendenser, der er gennemgående for flere af teksterne, og som jeg derfor vil betegne som de to virksomheders sproglige kendetegn.

I afsnit 7.5 giver jeg mit bud på, hvorfor de sproglige kendetegn er forskellige i Novozymes og Novo Nordisk.

I kapitlets sidste to afsnit behandles spørgsmålet, om i hvor høj grad det kan ses i tekstmateriale, at Novo Nordisk og Novozymes er en del af Novo Gruppen.

### **7.1 Analyse af tekster fra Novo Nordisk**

#### **7.1.1 Jobannonce**

##### **Grammatik og ordvalg**

Jobannoncen fra Novo Nordisk (herefter forkortet NN) er kendetegnet ved forholdsvis korte sætninger, og hvor de er lidt længere, har de altid bagvægt. Da der samtidig

ikke optræder et eneste fagord, er teksten meget let at læse. Elementer fra talesproget ses blandt andet i brugen af *'forresten'* (afsnit 4) og forkortelsen af verbet tage til *'ta'* (afsnit 3).

Antallet af adled med en overdrivende betydning er et meget markant træk ved tekstens grammatik. Jeg nævner i rækkefølge: *'rige muligheder, meget stor virksomhed, lært en masse, kan lære meget, meget mere her, uendelige muligheder, rigtig god stemning, enormt søde'*. Med de forstærkende adled markerer jobannoncens hovedperson, Lene Kristina, at hun virkelig mener det, når hun fortæller, at hun er begejstret for sit nye job og det liv, der er fulgt med. Projekterne er ikke blot spændende, de er *'meget spændende'*, folkene i golfklubben er ikke kun søde, de er *'enormt søde'*, og så videre.

### Metaforer

Begejstringen ses også i tekstens metaforer: *'med på holdet', 'prøve kræfter'* og *'fuld fart på'* (alle i 1. afsnit). De to første metaforer stammer fra sportens verden, den sidste er en retningsmetafor. Tilsammen giver de indtrykket af en medarbejder og en virksomhed med power og lyst til at komme videre – stilstand og sarthed kan ikke bruges til noget.

### Værdiunivers

Den fjerde og sidste metafor, der optræder i teksten, lyder: *'Når man først har fået foden indenfor'* (afsnit 2). Denne metafor er indbegrebet af det værdiunivers, der fremstilles i teksten, altså den fortælling, der konstrueres om virksomheden og dens aktiviteter. Det er tydeligt, at det ikke blot er et job at arbejde for NN, det er en livsstil. Mere præcist ser jeg to temaer i teksten, der understøtter dette:

- Man arbejder hos NN af ideologiske grunde
- I NN skelnes ikke mellem arbejde og fritid

Det første tema slås an allerede i overskriften. Lene Kristina er først og fremmest stolt af at være hos NN - først i anden række kommer, at hun da også er glad for at få sine faglige ambitioner opfyldt. Hun siger desuden, at det var helt bevidst, at hun søgte job hos NN. Hun sympatiserer med virksomhedens formål, der er mere end blot at producere lægemiddelprodukter. NN producerer livskvalitet: *'Novo Nordisk gør en stor indsats for at udvikle produkter, der kan forbedre livskvaliteten for diabetikere.'* (afsnit 1). Det andet tema er i virkeligheden en konsekvens af det første. For med den nævnte metafor, *'Når først man har fået foden indenfor'* får man indtryk af, at der er en særlig verden derinde bag døren – et univers, en kult – i hvilken Lene Kristina er en af de heldige, der er blevet optaget. Hun har ved sit jobskifte til NN ikke blot fået et nyt arbejde, men et nyt liv! 3. og 4. afsnit er en lang opremsning af, hvad hun har opnået ud over et nyt job: hun har fundet nogle søde venner i golfklubben, hun har fået en kæreste, som også er ansat hos NN, og minsandten om de ikke også har fået en dejlig lejlighed.

Lene Kristina har på NN fået tilbudt videreuddannelse inden for personaleudvikling, og hun siger: *'det bliver uvurderligt for mig senere hen.'* (afsnit 3) Som læser får jeg lyst til at spørge: hvornår er 'senere hen'. Forhåbentlig senere hen i hendes karriereforløb i NN, for hvis hun allerede nu tænker på et fremtidigt job i en anden virksomhed, så er det jo næsten forræderi!

## Stil

Lene Kristina er i jobannoncen den altdominerende jeg-fortæller. Objektet for hendes fortælling er livet i NN, og kun én gang henvender hun sig direkte til læseren. Det sker i tekstens sidste linjer, markeret med fed, hvor hun opfordrer læseren til at maile, hvis man gerne vil høre mere. På grund af den meget talesprogsnære og personlige form, får man associationer til brev- eller dagsbogsstilen. Som om Lene Kristina skriver til en god ven. Ved at vælge denne private stil og ved at gøre medarbejderen, ikke NN, til tekstens (umiddelbare) afsender, gives indtrykket af, at dette er sandheden om NN. En læser vil hellere tro på en pige, man måske kan identificere sig med, og som taler til læseren som en ven, end på en multinational virksomhed, der garanteret har skumle bagtanker med at skrive så positivt om sig selv.

Det er klart, at læseren godt ved, at annoncen ikke er resultatet af Lene Kristinas eget initiativ og egen pengepung. Og noget af det, der røber Lene Kristinas tilhørsforhold til NN er den deiktiske markør 'her', som hun bruger flere gange. For eksempel: '*Jeg er stolt af at være her hos Novo Nordisk*' (overskriften), og: '*Og så er her rart at være*' (afsnit 2).

## Interdiskursivitet

Der er i annoncen mange diskurser, der kæmper om at få magten. For eksempel en sportsdiskurs (metaforen '*med på holdet*'), en privat diskurs (Lene Kristina skriver til en god ven/dagbog) og en reklamediskurs (NN logo og virksomhedsbeskrivelse nederst i annoncen).

Undersøger man jobannoncen i relation til sin genre, er der også tegn på, at annoncen er en del af en større forandring. Først og fremmest har annoncerne været placeret *uden* for jobsektionen, hvilket snarere gør den til en imageannonce end en klassisk jobannonce. Også de typiske krav til en jobannonce er ignoreret. Der plejer at være fire typer informationer: om organisationen, om den ledige stilling, om de ønskede kvalifikationer hos ansøger og en række praktiske oplysninger om, hvordan man søger stillingen. I NN's jobannonce er kun få eller indirekte oplysninger om virksomheden, kravene til ansøgerens kvalifikationer stilles ligeledes indirekte, og man skal videre til virksomhedens jobsite på internettet, hvis man vil vide, hvilket indhold, der er i de stillinger, der skal besættes. NN's annonce bliver dermed et godt eksempel på de tendenser, der for alvor kan ses i jobannoncegenren for tiden. Annoncernes indhold ændrer karakter hen mod imageprofilering, og virksomhedernes hjemmesider kommer til at spille en afgørende rolle.

## Opsummering af jobannoncens sproglige kendetegn:

- Personliggørelse: NN fremstilles via Lene Kristinas fortælling om sig selv
- Talesprog: jeg-fortæller, korte sætninger, ord som 'forresten' og 'ta', mange adled, ingen fagord
- Metaforvalg: sports- og retningsmetafor, kult-metafor
- Redefinition af genre: blanding af mange diskurser, manglende oplysninger i forhold til det forventede i en jobannonce

## 7.1.2 Imagebrochure

### Grammatik og stil

De to udvalgte tekster fra NN's imagebrochure er kendetegnet ved en uhøjtidelig tone og ved at være lette at læse. Selv om emnet er diabetes og en virksomheds udviklingshistorie, optræder ingen ord, man skal være fagekspert for at kunne forstå. Sætningerne er forholdsvis korte, særligt i patienthistorien, hvilket hænger sammen med den meget personlige og talesprogsnære stil. Det er drengen Cornés far, der er jeg-fortæller, og faderens personlighed er forsøgt gengivet i valget af ord og vendinger, for eksempel *'vred på min skæbne'* (linje 7), eller *'ammestuehistorier'* (linje 14). Talesproget ses også i forkortelsen af verberne *'sku', 'ku', 'ta'* og *'ha'*, de store bogstaver i *'MEGET'* (linje 36) og den direkte tale i linje 10-11.

I teksten om NN's historie er stilen mere neutral, hvilket blandt andet skyldes den næsten usynlige fortæller, der umiddelbart helt upartisk gengiver NN's historie.

### Brug af tider

Et meget markant træk ved begge tekster er, at de omhandler en begivenhed over tid. Med udgangspunkt i nutiden vender fortælleren tilbage til fortiden og beretter om en tilstands forandring over tid – fra dengang til nu. Og i begge tekster afsluttes med et kig ind i fremtiden. Patienthistorien: *'Selvfølgelig bekymrer jeg mig meget om, hvordan han skal klare sig fremover - når han kommer i puberteten, skal ud og slå til søren, ha' kærester og vise sig.'*

Virksomhedshistorien: *'Og sådan bliver udviklingen ved med at føje nye kapitler til historien om Novo Nordisk...'*

### Narrativ struktur

Det viser sig hurtigt, at kombinationen af tiderne fortid, nutid og fremtid kun er et ud af de mange narrative midler, der er taget i brug i disse to tekster fra imagebrochuren. Også flere af de klassiske dramaturgiske modeller kan ses i historierne. For eksempel følges den dramaturgiske berettermodel meget nøje i patienthistorien<sup>56</sup>:

**Anslag:** identifikation, vores nysgerrighed pirres:

Linje 1 -2: *'Det var et forfærdeligt chok, da jeg for halvandet år siden fik at vide, at min dreng havde diabetes.'*

**Præsentation:** personer og miljø introduceres:

Linje 2 -6. Til og med sætningen: *'Men det var vist kun min mor, der havde tænkt tanken, at han muligvis havde diabetes.'*

**Uddybning:** temaet foldes ud, og konflikterne præsenteres:

Linje 6 -11. Til og med sætningen: *'Jeg tænkte: "Hvorfor sku' det være ham, et lille barn på seks år? Hvorfor ku' det ikke være mig?"'*

**Point of no return:** der er ingen vej tilbage, fortællingen har taget retning:

Også i linje 6-11.

**Konfliktoptrapning:** konflikten intensiveres:

Linje 12-18. Til og med sætningen: *'Men det måtte ændres totalt.'*

<sup>56</sup> Berettermodellen her gengivet fra: [www.dfi.dk/dfi/undervisning/klasseturen/drama.htm](http://www.dfi.dk/dfi/undervisning/klasseturen/drama.htm)

**Klimaks:** den afgørende styrkeprøve, konflikten afsluttes

Linje 19-24. Til og med sætningen: *'Hun forklarede både lærerne og Cornés klassekammerater om hans nye tilstand.'*

**Udtoning:** udfaldet på fortællingen, en ny orden etableres, eller den gamle orden genoprettes, eventuelt pointe.

Linje 25-37: Fra sætningen: *'Nu har vi vænnet os til hans diabetes.'*

Corné og hans far har altså nu lært at leve med sygdommen, og som der lægges op til i udtoningen, har de endda fået noget positivt ud af det: en tættere kontakt til hinanden i familien. Det er i patienthistorien meget tydeligt, at Cornés far forsøger at finde mening i de ulykkelige ting, der er hændt i hans og sønnens liv, og fortællingen fremstår næsten som en slags selvterapi.

I virksomhedshistorien er den konflikt, der udgør bestanddelen i den dramaturgiske berettermodel, knap så synlig. Men tager man udgangspunkt i Aristoteles' mindre detaljerede tredeling 'begyndelse, midte, slutning'<sup>57</sup> eller 'lykke, krise, lykke' ses også en klar narrativitet i virksomhedshistorien:

### **Begyndertilstand/lykke:**

Linje 1-26: Her opbygger August og Marie Krogh sammen med Harald og Thorvald Pedersen virksomheden Nordisk.

### **Midten/krise:**

Linje 27-37: Thorvald Pedersen bliver fyret, og i loyalitet med broderen siger også Harald Pedersen op. De starter deres egen virksomhed, Novo Laboratorium. Om de to virksomheder fortælles: *'Begge etablerede store forskningsafdelinger og konkurrede nådesløst indbyrdes'...* (linje 34).

### **Afslutning/lykke:**

Linje 38-45: De to virksomheder fusionerer og bliver tilsammen nr. 1 på verdensmarkedet. For at blive endnu bedre, opdeles health care og enzymforretningen i to selvstændige virksomheder den 14. november 2000.

Virksomhedshistorien er desuden skrevet med flere ord og vendinger, der typisk hører til i et eventyr eller en fortælling. For eksempel refereres i begyndelse og slutning til teksten som en historie: *'...tager sin begyndelse i 1922'...*(linje 2) Og: *'Og sådan bliver udviklingen ved med at føje nye kapitler til historien om Novo Nordisk...'* (linje 45). Og de to virksomheder personliggøres, for eksempel: *'dermed var der nu to firmaer i Danmark'...*(linje 31), *'ekspererede begge firmaer med rivende hast'...*(linje 33) og: *'Det nye firma fik som bekendt navnet Novo Nordisk A/S.'*

### **Værdiunivers**

Det er også i teksternes narrative strukturer, at værdiuniverset kan aflæses. Hertil har jeg blandt andet brugt den franske semiotiker Greimas' aktantmodel, der kan give et overblik over de kræfter, der er på spil i et tekstligt univers.<sup>58</sup>

I aktantmodellen er et Subjekt, som retter et begær mod et bestemt Objekt. For at modellen kan afspejle en udvikling i handlingen, må der også kommunikeres eller

<sup>57</sup> Omtalt i Aristoteles' Poetik

<sup>58</sup> Her gengivet fra Nielsen, 2001, side 77



transporteres noget fra en Giver til en Modtager. Denne Modtager er ofte identisk med Subjektet. For at skabe spænding i teksten installeres en Hjælper og en Modstander, der skaber konfliktsituationer på Subjektets vej mod sit Objekt.

Patienthistorien kan uden problemer indsættes i aktantmodellen:

<b>Giver</b> Sygdom	<b>Objekt</b> Lykkeligt liv	<b>Modtager</b> Corné og hans far
<b>Hjælper</b> Læge og sygeplejerske 'de' Bedstemoderen	<b>Subjekt</b> Corné og hans far	<b>Modstander</b> Ammestuehistorier, uvidenhed (sygdom)

Subjektet er diabetespatienten Corné og hans far. Objektet er et lykkeligt liv. Det spændende i forhold til tekstens værdiunivers er, at jeg ser sygdommen diabetes som både Giver og Modstander. Modstander, fordi det er sygdommen, der starter historien, og som griber forstyrrende ind i familiens liv. Men også Giver, fordi det er sygdommen, der i sidste ende gør familiebandene tættere, end de hidtil har været. Der er dog ingen tvivl om, at dén udlægning af historien er faderens forsøg på at leve med situationen, at finde en mening med det hele. De ville selvfølgelig helst have levet uden sygdommen, og – som det skrives til sidst - ønsker faderen først og fremmest, at nogen, 'de', snart finder på noget, der kan hjælpe hans dreng med at leve et mere normalt og ubekymret liv.

Hjælperen i aktantmodellen er bedstemoderen og de læger og sygeplejersker, som hjælper Corné og hans far med at leve med sygdommen. Modstanderen er den uvidenhed, omtalt som ammestuehistorier, der omgærder sygdommen diabetes.

Fjenden i historiens univers, og dermed i NN's univers, er altså uvidenhed. De positive elementer udgøres af, om ikke sygdommen diabetes i sig selv, så i hvert fald viden og støtte i form af den rette lægehjælp og familiens kærlighed og opbakning.

Hvad angår virksomhedshistorien skal værdiuniverset snarere findes i ordvalget, herunder metaforerne, end i en aktantmodel. Her ses, at den tilsyneladende tilbagetrukkne fortæller ikke er så objektiv som først antaget. Særligt i sidste halvdel af teksten beskrives de to virksomheder med stærkt værdiladede ord. For eksempel: 'højteknologiske felt' (linje 30), 'verdens førende insulinproducenter' (linje 32), 'rivende hast' (linje 32), 'konkurrerede nådesløst indbyrdes' (linje 34), 'være de første med de nyeste og bedste produkter' (linje 34), 'skulle de to giganter nu forene deres styrke' (linje 38). Det sker i forsøget på at indprente et indtryk af NN som en stor, kraftfuld og dygtigt ledet virksomhed med retning fremad.

### Interdiskursivitet

Som det også sås i analysen på Faircloughs tekst-dimension, er der i begge tekster fra imagebrochuren en klar narrativ diskurs. I patienthistorien er en familiediskurs desuden tydelig (*min dreng, min mor, i vores familie, børnebørn, pubertet*). I virksomhedshistorien suppleres den narrative diskurs med to andre diskurser: en medicinsk diskurs (*læge og forsker, type 2 diabetes, insulin, specialist i regulering af blodsukker, kemiske processer*) og en virksomhedsdiskurs (*virksomhed, firmaer, insulinproducent*).

ter, konkurrerede, produkter, fusionere, aktieselskaber). Det er umiddelbart en usædvanlig sammensætning af diskurser, og det viser sig da også, at det har været svært at holde den objektive fortællerstemme hele vejen igennem. Helt til sidst i teksten om NN's historie, i overgangen fra datid til nutid, træder fortælleren nemlig ud af den narrative diskurs og ind i en virksomhedsdiskurs, en agiteren, der røber fortællerens tilknytning til NN (mine understregninger): *'I begyndelsen af 1999 blev det besluttet at opdele Novo Nordisk i to separate virksomheder'...* *'Opdelingen giver de to virksomheder større operationel frihed og bedre mulighed...'* (linje 41-43).

Det er ikke med udgangspunkt i antallet af diskurser, at jeg vil argumentere for teksterne som et udtryk for en større forandring i organisationen NN eller samfundet som sådan. Argumentationen for forandring skal snarere findes i sammensætningen af diskurstyper. Den private familiediskurs er nemlig ikke noget, man ser ofte i brochurer fra virksomheder. Indtil for få år siden kunne man sige det samme om den narrative diskurs – altså at man ikke blandede den med virksomhedsdiskurs - men med begrebet 'storytelling' er dette nu ikke længere noget særsyn.

De umiddelbart modsatrettede diskurser i de her analyserede tekster kan også forklares ved at se nærmere på kravene til genren 'imagebrochure'. Der er nemlig ikke nogle krav. Der er mere eller mindre frit valg på alle hylder hvad angår tekst, layout og materialer. Valgene afhænger af det indtryk, virksomheden gerne vil give.

### Opsummering af imagebrochures sproglige kendetegn:

Patienthistorien:

- Talesprog: jeg-fortæller, korte sætninger, forkortelse af verber, ingen fagord
- Følelsesmæssigt aspekt: en fortælling om sorg, tvivl, afhængighed af andre mennesker

Virksomhedshistorien:

- Enkelt sprog: ingen fagord, sætninger med bagvægt

Begge historier:

- Stærke narrative elementer: brug af fortid/nutid/fremtid, berettermodel, aktantmodel
- Personliggørelse: NN fremstilles via en person uden for NN: Faderen i patienthistorien, en 'objektiv' fortæller i virksomhedshistorien

### 7.1.3 Årsskrift 2001

#### Struktur og stil

Efter at have læst beretningen (indledningsteksten af Øvlisen og Rebie Sørensen) igennem, får jeg indtryk af en tekst opdelt i to dele, selv om der ikke lægges op til dette i designet af siderne. Den ene del udgøres af teksten fra starten af beretningen indtil overskriften 'Økonomiske resultater i 2001', plus beretningens sidste afsnit 'Medarbejdere' (side 11). Disse tekststykker er argumenterende, en holdning frem-

skrives, og sproget er nogenlunde fri for termer fra den virksomhedsøkonomiske diskurs. Det er tydeligt Øvlisen og Rebien Sørensen, der er afsendere af denne tekst. Et par eksempler på formuleringer i denne tekstdel (side 8): *'Det er med tilfredshed, vi ser tilbage'...*(linje 1), *'Engagement i de sociale, bioetiske og miljømæssige aspekter af vor måde at drive forretning på er lige så vigtigt'...* (linje 20) og: *'Vi tror, det er muligt at finde en balance'...*(linje 33).

Det er til gengæld ikke kendetegnende for den anden del af teksten, altså fra overskriften 'Økonomiske resultater i 2001' (side 8) og til overskriften 'Medarbejdere' (side 11). Her er tonen en anden; teksten er langt mindre holdningspræget og langt mere informationsopremsende, og det vrimler med medicinske og økonomiske fagord. Personerne Øvlisen og Rebien Sørensen er gledet helt i baggrunden.

Eksempler på den informerende og mere tunge stil findes for eksempel i høj grad i afsnittet 'Investering i nye anlæg' (side 9) og i afsnittet 'Corporate governance' (side 10), hvor den første sætning lyder: *'I december 2001 fremkom et af regeringen i marts 2001 nedsat udvalg (Nørby udvalget) med en række anbefalinger'...*

Det virker måske lidt forceret, at bestyrelsesformanden og den administrerende direktør absolut også skulle være afsender af den tekstdel, jeg her kalder den informationsopremsende. Men det er selvfølgelig sket i forsøget på at skabe en helhed i teksten. Beretningen indrammes af Rebien Sørensens og Øvlisens håndskrevne overskrift *'til alle vore interessenter'* og deres underskrifter efter sidste punktum.

I den anden tekst fra årsskriftet, 'Bedre adgang til sundhed', er sproget forholdsvis let at læse. Selv om emnet er af både politisk og medicinsk karakter optræder ingen ord, den gennemsnitlige læser ikke kan forstå - man skal dog holde tungen lige i munden, når der skrives om diabetesstrategier, diagnosticering, befolkningstilvækst, industrilande og World Partner Programme. Og sætningerne er ikke kendetegnet ved at være korte.

### **Interpersonelle relationer og stil**

Undersøger man måden, det personlige pronomen 'vi' bruges i de to tekster, finder man en markant og interessant forskel, der kan hjælpe til at karakterisere særligt artikeltekstens stil yderligere.

Men først om brugen af 'vi' i årsskriftets indledende beretning: Her kan man godt blive lidt i tvivl om, hvem 'vi' er. Beretningen fortælles jo af Øvlisen og Rebien Sørensen, og det ville derfor ikke være unaturligt, hvis 'vi' betød disse to personer. Det gør det også i visse tilfælde, for eksempel: *'Vi vil gerne takke alle Novo Nordisks medarbejdere og aktionærer for deres engagement og støtte i 2001.'* (sidste sætning side 11)

Men 'vi' er sommetider også synonymt med virksomheden NN, for eksempel: *'Vi er en virksomhed, der'...* (side 8, linje 14). Selv om brugen af 'vi' altså ikke er 100% klar, mener jeg dog ikke, det er noget, der forstyrrer budskabet i teksten.

At lede efter 'vi' i artiklen 'Bedre adgang til sundhed' er til gengæld en helt anden sag, for selv om 'Bedre adgang til sundhed' breder sig over tre sider, står der ikke 'vi' en eneste gang! Det er resultatet af den særlige journalistiske stil, der findes i artiklen. På intet tidspunkt røber afsenderen, at han har tilknytning til NN. Som i en avisartikel omtales NN som set udefra, og dermed opnås et indtryk af objektivitet og 'sandhed'. For eksempel: *'Vi går ind for bæredygtige priser', siger Novo Nordisks administrerende direktør Lars Rebien Sørensen.'* (side 25, linje 17).

## Værdiunivers

Men at påstå, at artiklen er objektiv på grund af den journalistiske afsenderposition, er selvfølgelig en tilsnigelse. Årsskriftet er produceret af NN, og virksomheden har en interesse i at formidle et særligt indtryk. Farvningen hen imod at vise NN som socialt ansvarlig virksomhed er overalt: *'Novo Nordisk har for længe siden indset, at samarbejde er vejen til'*... (side 24, linje 11) Eller: *'For at imødekomme disse befolkningsgrubbers behov har Novo Nordisk besluttet at oprette en fond'*... (side 25, linje 31).

Som et led i den journalistiske stil, i forsøget på at fremskrive en objektivitet, er der til artiklen også indhentet citater fra personer uden for NN. Men undersøger man artiklens værdiunivers ser man tydeligt, at de citerede ikke siger hvad som helst – kun noget positivt om NN eller synspunkter, som NN kan støtte. For eksempel side 23, sidste afsnit, hvor Derek Yach, executive director of Non-communicable Diseases and Mental Health i WHO, siger, at WHO kun kan klare opgaven med at løse diabetesproblemerne, hvis det sker i et samarbejde med den private sektor. Et budskab en professor Mahtab fra Bangladesh gentager: *'Samarbejde med den private sektor har stor betydning for os.'* (side 25, linje 6).

NN's indgåelse i dette samarbejde er yderst sympatisk. Det er da heller ikke for at vise NN som det modsatte, at jeg fremhæver netop disse citater, men blot for at understrege, at artiklen i høj grad er farvet og altså ikke objektiv i traditionel journalistisk forstand.

At se hvordan NN placerer sig selv i teksternes værdiunivers kan også tydeliggøres ved at bruge aktantmodellen. I beretningen er NN Subjektet, og Objektet er *'vækst og langsigtet værdi'* (side 8, linje 18). Modtageren af Objektet er virksomhedens aktionærer, eller interessenter mere bredt. Som Hjælper og Modstander er henholdsvis globaliseringens muligheder og trusler. Men det, der fylder mest i beretningen, er at beskrive Giver-positionen – her forstået som de evner, NN fremhæver som forudsætning for at opnå Objektet/vækst og langsigtet værdi. Indholdet af Giver-positionen fortæller altså meget om NN's syn på virksomhedsledelse:

### Giver

At tage udgangspunkt i mennesket  
Bæredygtig ledelse  
Den rette balancegang

### Objekt

Vækst og  
langsigtet værdi

### Modtager

Aktionærer/  
interessenter

### Hjælper

Globaliseringens  
muligheder

### Subjekt

Novo Nordisk

### Modstander

Globaliseringens  
trusler

I artiklen ser aktantmodellen anderledes ud, men de sympatiske principper for virksomhedsledelse går igen i den forstand, at NN placerer sig selv som Giver i en aktantmodel, der beskriver samfundet. Ved at være Giver i stedet for Subjekt fremstår NN ikke først og fremmest som en virksomhed med et profitmål, men som en virksomhed, der yder en indsats for en bedre verden.

<b>Giver</b> Samarbejde mellem den offentlige og private sektor	<b>Objekt</b> Bedre adgang til diabetesbehandling	<b>Modtager</b> Befolkningen i verdens fattigste lande
<b>Hjælper</b> Novo Nordisk	<b>Subjekt</b> Befolkningen i verdens fattigste lande	<b>Modstande</b> Manglende samarbejde

### Interdiskursivitet

Som forventet i en årsrapport fra en medicinalvirksomhed finder man i begge tekster en økonomisk og medicinsk diskurs, for eksempel: *'skabe vækst'*, *'økonomiske mål'*, *'investeringer'* og *'produktkandidater'*, *'forskning og udvikling'*, *'patienter'*.

Ud over disse to diskurser findes yderligere to diskurser i rapporten, som markerer sig meget stærkt, og som umiddelbart står i modsætning til hinanden. Nemlig den politiske agiteren og en journalistisk objektivitet. Eller med Faircloughs ord; der finder en 'diskursiv kamp' sted imellem disse to måder at omtale verden på; de kæmper hver især for at fastlåse sprogets betydninger på deres måde. Den politiske agiteren med sin bevidste og direkte manifestation af en særlig holdning modsættes af den journalistiske diskurs, der med sin umiddelbare objektivitet og 'ståen uden for NN' placerer NN i rollen som den knap så frembrusende og selvhævdende virksomhed.

Den 'objektive stil'/journalistiske diskurs er heller ikke helt almindelig i en årsrapport, hvor det netop er meningen – og tilladt - at virksomheden giver sit syn på tingenes tilstand.

### Opsummering af årsskriftets sproglige kendetegn:

#### Beretning:

- Afsendere er NN folk (der dog forsvinder i en periode): brug af 'vi' og 'os'
- Holdningspræget (der dog går over i informationsopremsning i en periode)

#### Artikel:

- 'Objektiv stil': fortælleren står uden for NN

#### Begge:

- Ikke svært, men heller ikke altid let forståeligt sprog
- Markant refereren ud af teksten, NN sættes i relation til verdenssamfundet
- Meget seriøs tone: Sygdom og manglende hjælp er et alvorligt emne

## 7.2 Konklusion

Selv om jeg nu har analyseret tre forskellige tekstmaterialer med tre forskellige primære målgrupper, er det alligevel meget tydeligt, hvordan nogle bestemte sproglige træk er dominerende i teksterne fra Novo Nordisk.

Opsummeringen af disse sproglige træk er svaret på, hvordan Novo Nordisk i sine tekster sprogliggør sit værdigrundlag:

- **En 'uvildig/objektiv' fortæller – ståen uden for Novo Nordisk**

I alle tre tekstmaterialer står fortælleren i en eller anden grad uden for Novo Nordisk. Historien om virksomheden fortælles altså udefra og ind, ikke indefra og ud.

Mest markant er det i patienthistorien, hvor faderen til drengen Corné er historiens jeg-fortæller, og Novo Nordisk, eller diabetesbranchen generelt, kun kort omtales som 'de'.

På samme måde omtales Novo Nordisk som 'de' i årsskriftes artikel 'Samarbejde'. Fortælleren er dog ikke en person, man kan forholde sig til, han forsvinder helt bag artiklens journalistiske stil.

I jobannoncen er medarbejderen Lene Kristina hovedperson. Hun fortæller om sit eget liv, men røber dog en tilknytning til Novo Nordisk i sin brug af 'her' i for eksempel sætningen '*Her hos Novo Nordisk*'...

- **Stærke narrative strukturer**

I særligt imagebrochuren og årsskriftet bruges med aktantmodel og berettermodel nogle markant narrative fortællermetoder.

- **Et følelsesmæssigt aspekt, en seriøsitet**

I alle teksterne er der et følelsesmæssigt aspekt. Vi bliver inviteret indenfor i Lene Kristinas privatsfære, græder med Cornés far og bliver overraskede over de fattiges manglende adgang til lægehjælp. Det følelsesmæssige aspekt i teksterne er ikke primært glæde eller humor, der lægges snarere an til en meget seriøs og alvorlig tone.

- **En pegen ud i omverdenen, væk fra Novo Nordisk**

I særligt imagebrochure og årsskrift ses det, hvordan Novo Nordisk beskriver sig selv ved at sætte sig i relation til omverdenen. Det er med spejlingen af virksomheden i omverdenen, i virksomhedens berøring med 'verden udenfor', at Novo Nordisk træder i karakter.

- **Forholdsvis ufagligt, neutralt sprog**

Kigger man på teksternes grammatik og ordvalg, er de forholdsvis lette at læse. Særligt jobannonce og imagebrochure er kendetegnet ved et talesprogsnært og ufagligt sprog. I årsskriftet skinner den mere tunge økonomiske diskurs dog igennem i visse passager.

- **Redefinition af genrer**

Da der ingen konkrete krav er til imagebrochuren som genre, er det svært at sige, om den redefinerer sin genre. Men det sker i hvert fald i både jobannonce og årsskrift. Uventede diskurser blandes i årsskriftet, og i jobannoncen står ingen af de forventede oplysninger om job, krav til ansøgers kvalifikationer, og så videre.

## 7.3 Analyse af tekster fra Novozymes

### 7.3.1 Jobannonce

Ved allerførste øjekast ser jobannoncen fra Novozymes (herefter forkortet NZ) spændende ud. Overskrift, indledning og illustration indikerer, at nytænkning er i højsædet hos NZ, og at NZ er en virksomhed med plads til mange typer mennesker, også lystfiskere med hang til bioteknologi. Men kigger man nærmere på teksten, bliver konklusionen en anden.

#### Tekstens grammatik og ordvalg

Annoncens grammatik og ordvalg går nemlig i den helt modsatte retning af overskrift og illustration. Kendetegnende for teksten er, at den er meget tung, officiel og afstandsskabende. Ikke fordi sætningerne er lange eller har forvægt, men på grund af det meget karakteristiske ordvalg: Modalverberne *'skal'* og *'vil'* bruges meget, hvilket ikke giver den store variation. Også de mange verbalsubstantiver gør teksten tung og passiv: *'indlevering, udarbejdelse, sagsbehandling, patentering, videreudannelse'* for blot at nævne nogle. For at fuldende indtrykket bruges en noget gammeldags version af biord og bindeord, for eksempel *'grundet', 'heraf', 'endvidere'* og *'samt'*.

#### Interpersonelle relationer

På intet tidspunkt i teksten får man kontakt til medarbejderne/personerne i patentafdelingen, der søger de to nye medarbejdere. Afsenderen fremstår som et udefinerbart *'vi'*, og det bidrager yderligere til at skabe distance mellem afsender og læser. Det ses for eksempel i sætninger som *'Novozymes' patentafdeling i Bagsværd beskæftiger på nuværende tidspunkt...'* (linje 2). *'Vi søger en medarbejder'...* (linje 18). *'Vi forestiller os at'..* (linje 30). Og allersidst i annoncen: *'Kontakt Paul Shenker'...* Jeg får lyst til at spørge, hvem *'vi'* og Paul Shenker er, og hvem det er, der siger, vi skal kontakte ham.

### Tekstens værdiunivers

I tekstens værdiunivers forstærkes det indtryk, jeg indtil nu har fået ved at kigge på ordvalg og personrelationer. Jeg har allerede nævnt det stilbrud, der sker mellem annoncens illustration, overskrift og indledning – og brødteksten. Den samme todeling, eller 'siger ét, men mener noget andet', kan ses i de krav, som NZ stiller til en kommende medarbejder. I overskriften fokuseres på innovation, men de eneste egenskaber en kommende medarbejder skal have, der kan betegnes som bare lidt innovative, kunne være 'kreativ' og 'engageret' (linje 21 og 34).

Langt de fleste ønskede egenskaber er mere klassiske i den forstand, at det er dem, man ofte ser nævnt i jobannoncer, og som i virkeligheden ikke siger voldsomt meget om hverken NZ som arbejdsplads eller om en kommende medarbejder: *'god til at formulere dig i logiske (...) vendinger'* (linje 20), *'systematisk i din arbejdsform kombineret med sans for detaljerne'* (linje 22), *'selvstændig'* (linje 34), *'ikke går på kompromis med kvaliteten af dine resultater, og som sætter høje mål for dit arbejde og når dem'..* (linje 36).

Selv om afsenderen, NZ, ikke træder voldsomt tydeligt frem i teksten, fremskrives alligevel et billede, der ikke er voldsomt flatterende. Det bygger jeg dels på observationerne angående annoncens ordvalg, og på følgende to sætninger: *'Vi tager os af patentering af alle firmaets opfindelser og imødegår vore konkurrenters potentielt generende patentrettigheder.'* (linje 4) Og: *... 'du skal medvirke til, at Novozymes A/S opnår de mest værdifulde patentrettigheder og den størst mulige operationelle frihed for en række forsknings- og udviklingsprojekter.'* (linje 27).

Jeg er godt klar over, at man ikke opnår succes ved at lade sig overrumple af konkurrenterne. Men formuleringerne 'generende' og 'størst mulige operationelle frihed' giver indtrykket af NZ som en virksomhed, der har meget spidse albuer, og som opfatter omverden som en hæmsko snarere end som forudsætningen for at drive virksomhed. NZ fremstår ikke som en virksomhed, der indgår i en relation til omverdenen; der er snarere tale om en indadvendthed, en snert af 'vi er os selv nok'.

### Interdiskursivitet

I NZ's jobannonce er der to gennemgående diskurser: en patentfaglig diskurs (*forskermiljø, patentaktivitet, patentrettigheder, freedom-to-operate analyse*) og en organisationsdiskurs (*konkurrenter, vækst, job, operationelle frihed*). De to diskurser støtter hinanden, og som det også viste sig i tekstanalysen, lader det til, at sprogbrugen vedligeholder den traditionelle diskursorden i jobannoncer.

Også den måde, annoncen forholder sig til jobannoncen som genre, understøtter dette synspunkt. Annoncen er klassisk; den indeholder de fire typiske informationer: om organisationen, om den ledige stilling, om de ønskede kvalifikationer hos ansøger og en række praktiske oplysninger om, hvordan man søger stillingen. Der er dog også en henvisning til NZ's jobsite på internettet, hvilket, som også påpeget i analysen af Novo Nordisks jobannonce, er mere og mere almindeligt at gøre.

### Opsummering på jobannoncens sproglige kendetegn:

- Tungt og passivt sprog: ingen variation i verber, mange verbalsubstantiver, 'gammeldags' biord



- Afstandsskabende sprog: ingen synlig afsender, ingen relation mellem afsender og modtager
- Ingen/dårlig relation til omverden: omverdenen præsenteres som modstander
- Traditionel brug af genre: ingen uventede diskurser, opfylder genrens krav til typen af informationer

### 7.3.2 Enzymbrochurer

#### Stil og ordvalg

Brochurerne er først og fremmest kendetegnet ved et meget simpelt sprog. Eventuelle fagord bruges kun, når det er nødvendigt og i så fald altid med en pædagogisk forklaring på termen. Jeg tror ikke, jeg fornærmer NZ ved at sige, at ordvalget nærmer sig barnesprog visse steder, og der gøres en stor dyd ud af at billedgøre og konkretisere et ellers meget komplekst og naturvidenskabeligt svært emne. I brochuren 'Har vi brug for enzymer i dag' (herefter omtalt B1) står for eksempel: *'Enzymer er populært sagt naturens eget værktøj, som klipper og klistrer'...*(side 3, spalte 2). Eller: *'I maven er det f.eks. enzymer, der sørger for, at maden bliver klippet i småstykker, så f.eks. et æble kan optages som energi i kroppen'.* (side 3, spalte 2).

I den anden brochure (herefter omtalt B2) anvendes mange metaforer, for eksempel: *'mikroskopiske fabrikker'* (side 6), *'høste enzymer'* (side 6), *'Vi sætter turbo på naturen'* (side 9), *'formel 1 racere'* (side 10) og *'verdensmestre'* (side 10). Og i en billedtekst står der: *'Hvis vi skrev hele koden for din DNA-tråd ind i en bog, ville bogen blive så tyk, at den ville nå til månen!'* (B1, side 4).

Sproget nærmer sig ligefrem det poetiske i B2, når der skrives: *...'så kolibrien får energi til sin særlige luftakrobatik.'* (side 5).

#### Interpersonelle relationer

Der gøres i brochurerne meget ud af at inddrage læseren i tekstens univers. Det sker blandt andet ved en hyppig brug af personlige pronominer som 'du', 'dine' og 'vi'. For eksempel i B1: *'Det siger sig selv, at jo bedre du udnytter råvarer, desto færre råvarer har du brug for til dine produkter'* (side 5). Eller denne sætning, der lægger op til en samhørighed mellem læser og afsender: *'For at forstå, hvad et enzym er, må vi kigge ind i en levende celle'...*(side 4).

Men det er også i brugen af 'vi', at man kan finde et af brochurerne mere problematiske kendetegn. Hvem 'vi' er, skifter nemlig i løbet af læsningen og efterlader et noget forvirrende billede.

I begyndelsen af brochurerne kan man godt opfatte 'vi' som et inkluderende 'vi'. Forstået på den måde, at 'vi' er den samlede menneskehed, både NZ og resten af jordens befolkning. For eksempel side 4 i B2: *'For at forstå, hvad et enzym er, må vi kigge'...* Og side 3 i B1: *'Uanset hvor stor umage vi gør os, kan vi mennesker ikke måle os med naturen'...*

Men senere i teksterne aner man, at betydningen af 'vi' er ændret til kun at omfatte NZ eller den industri, der bruger genteknologi. Lidt inde i teksterne bruges 'vi' nemlig kun i beskrivelsen af de processer, der forudsætter en teknisk, faglig indsigt, som det almindelige menneske ikke har. Det er særlig markant i B2. Disse eksempler er hen-

tet fra side 7, 9 og 10: *'Når vi har fundet genet'...* *'Hvis vi ikke kan finde det perfekte enzym, prøver vi at forbedre'...*, *'Derfor plejer og passer vi mikroorganismene'...* og: *'Vores mikroorganismer vokser bedst i tanke ved en helt bestemt mængde ilt'...*

I slutningen af B2 udskiller NZ sig for alvor fra fællesskabet med læseren: *'Det er vigtigt for os, at befolkningen kan have tillid til de virksomheder, der arbejder med genteknologi.'* (side 11, spalte 2). Og: *'Det er vigtigt for os at slå fast, at vi tager dine bekymringer om genteknologi alvorligt.'* (side 11, spalte 3).

### Vinkling

Markant for begge brochurer er, hvordan de indleder med meget store armbevægelser i en placering af enzymer, og dermed NZ, i forhold til verdens miljø og livet på jorden i det hele taget.

Fra B1: *'Det er store udfordringer, verden står overfor i dag. Drivhuseffekt, klimaændringer, udryddelse af dyrearter og planter, kræft og hjertekarsygdomme, sult og fejlernæring'...*(side 3). Og B2: *'Lad os slå fast, at uden enzymer var der ikke liv på jorden, sådan som vi kender det i dag'.* (side 3).

Men meget hurtigt derefter ændrer vinklen i brochurerne sig - teksten bliver mere konkret i sin behandling af spørgsmål som: hvad er enzymer, og hvordan bliver de lavet? Det indledende perspektiv er altså kun en indgang til at behandle et vigtigere emne, nemlig hvordan enzymer har relation til den helt nære dagligdag, og hvordan enzymer rent praktisk produceres.

### Værdiunivers

Det er tydeligt, at brochurerne repræsenterer en bestemt holdning til enzymer, som meget gerne skulle gives videre til læseren. Det ses blandt andet i den måde, enzymer og modsætningen hertil – industrielle processer – beskrives. Her et par eksempler på et par meget direkte udmeldinger i B1: *... 'erstatte miljøbeholdende industrielle processer med miljøvenlige processer.'* (side 4). *'Enzymer arbejder målrettet. Det vi sige, de spilder ikke ressourcer på uvedkommende processer.'* (side 5). *... 'blegemidler og andre barske kemikalier'...*(side 7). Og: *'stærke kemikalier'...* *'stærke syrer'* (side 9).

Det er også markant i teksterne, at mikroorganismene gives en personlighed. Man får næsten indtryk af, at de er som et kæledyr, man skal elske og tage sig rigtigt godt af. Også dette kendetegn ved teksten bidrager til indtrykket af børnesprog. For eksempel i B2 side 10: *'Derfor passer og plejer vi mikroorganismene...'* Og: *'Vores mikroorganismer vokser bedst i tanke ved en helt bestemt temperatur'...* Og: *... 'masser af deres livret, som er soja, sukker og kartoffelmel.'*

NZ fremtræder i teksten i et særligt flatterende lys. For eksempel i indledningen til B1, hvor NZ's projekt beskrives som 'nytænkning': *... 'menneskeskabte problemer, der kræver nytænkning at løse.'* Og NZ's samarbejdspartnere, som det også sås med mikroorganismene, gøres meget menneskelige og nemme at forholde sig til: *'Videnskabsfolk tager ud og indsamler jordprøver fra hele verden. Fra de koldeste egne til de varmeste afkroge.'* (B1, side 11). Dermed undgås de negative associationer, man kunne få til NZ som industri. NZ er ikke et udefinerbar objekt, som kun er ude på at tjene penge, og som ikke har respekt for naturen.

For at opsummere betragtningerne i tekstens værdiunivers er det konsekvent, at NZ beskrives som 'the good guys', og at enzymer og dermed gensplejsning er en positiv teknologi.

### Argumentation

Der findes særligt i B1 en meget tydelig argumentation: (side 3)

**Påstand:** Enzymer er en god ting ('Enzymer kan gøre en forskel')

**Belæg:** Enzymer kommer fra naturen ('Enzymer er populært sagt naturens eget værktøj, der klipper og klistrer'...)

**Hjemmel:** hvad der kommer fra naturen er godt ('Enzymerne udnytter kort sagt råvarerne bedre'...)

Det er en interessant og vigtig argumentation, da den jo indirekte er en argumentation for NZ' eksistensberettigelse, men så vidt jeg kan se, findes denne argumentation ikke i B2.

### Interdiskursivitet

De to brochurer trækker på diskurstyper såsom virksomhedsreklame (NZ's logo og brandløfte på forsiden, datterselskabsadresser på bagsiden), en naturvidenskabelig diskurs (*proteiner, nedbryde fedt, celler*), en pædagogisk/barnlig diskurs (for eksempel den tætte relation mellem afsender og læser, plus de mange metaforer), og selv om det ikke er voldsomt tydeligt, ses også spor af en debatdiskurs, når NZ sidst i B2 opfordrer læseren til at henvende sig til virksomheden med spørgsmål. Det er umiddelbart en usædvanlig blanding af diskurser, som, med Faircloughs ord, kunne tyde på, at teksterne er en del af større forandring i den måde, virksomheder omtaler sig selv og indbyder omverdenen til dialog.

Men de mange og til tider modsatrettede diskurser er sammen med den problematiske brug af 'vi' også et tegn på, at brochurerne sætter sig mellem to stole, når det drejer sig om at vedkende sig en genre. For er brochurerne objektiv information om enzymer eller en profilering af NZ's synspunkter?

Den tekstansvarlige i NZ, Kenneth Aukdal, svarer afværgende:

*'Et'eren er stort set kun ment som information om enzymer. Selvfølgelig præget af vores stærke følelser for enzymernes fantastiske verden. To'eren er mere en blanding af informationer og NZ holdninger, men egentlig profilering mener jeg ikke, der er tale om. Men forhåbentlig kan de to foldere sammen give læserne et indblik i en del af bioteknologien, som er ny for dem, og som de, når de har læst brochurerne, accepterer som en god måde at anvende bioteknologi på.'*<sup>59</sup>

Selv om Aukdal ikke vil vedkende sig et profileringsformål, fremgår det alligevel af hans svar, at brochurerne skal påvirke læseren til at have en bestemt holdning. En holdning, der er positiv over for gensplejsning og dermed positiv over for virksomheden NZ. Den inkonsekvente brug af 'vi' kan altså ses som et tegn på, at NZ gerne har villet begge dele, på den ene side lægge nogle facts på bordet, lade NZ stå i bag-

<sup>59</sup> Bilag F5, spørgsmål 3

grunden - og på den anden side gerne har villet stå ved brochurerne som et materiale afsendt af virksomheden NZ, der jo har nogle holdninger til genteknologi.

Endnu et tegn på brochurerens skizofreni i forhold til formålet er, at læseren alt for sent tilbydes en 'krog' at hænge brochurerens oplysninger op på. Den krog, der udgøres af bevidstheden om, hvem afsender er, hvad emnet for og formålet med teksten er. I B2 sker det først i spalte 3 på brochurerens første side, i B1 i spalte 4.

### Opsummering på enzybrochurerens sproglige kendetegn:

- Simpelt sprog: korte sætninger, fagord forklares, ingen viden tages for givet
- Billedskabende og aktivt sprog: barnligt og poetisk ordvalg, mange metaforer, personliggørelse af mikroorganismer og enzymer
- Tæt relation til læser: udbredt (men problematisk) brug af pronomenerne 'vi' og 'du'
- Indadvendthed/meget konkret: verdensmiljøet kun indgang til en mere specifik og konkret gennemgang af hvad og hvordan med hensyn til enzymer
- Argumentation med påstand, belæg og hjemmel. Dog klarere i B1 end i B2.
- Genre: utraditionel blanding af diskurser

### 7.3.3 Miljø- og socialrapport 2001

#### Ordvalg

De to valgte tekster fra NZ's miljø- og socialrapport 2001 er kendetegnet ved forholdsvis korte sætninger, der er læsevenligt opbyggede.

Der er dog forskel på sværhedsgraden af indledningen og resumeet. Indledningen med direktør Steen Riisgaard som afsender er forholdsvis let at forstå, selv om sproget er præget af miljøterminologi. Blandt andet fordi ord, der kunne være fremmede for læseren, forklares. For eksempel: *'Vi skal tage hensyn til alle vores stakeholdere – dvs. til alle grupper i samfundet'...*(linje 32). Og: *...'den tredobbelte bundlinje, dvs. økonomisk rentabilitet, miljøbevidsthed og social ansvarlighed.'* (linje 51).

Resumeet derimod er præget af svære miljøtermer, som den gennemsnitlige læser efter min vurdering ikke forstår. Hvad er for eksempel *'FN's Global Compact?'* (linje 4). Og hvad betyder *'biomasse'* (linje 28) og *'forsigtighedsprincippet'*<sup>60</sup> (linje 43)?

#### Opbygning

Resumeet er med de fire overskrifter opdelt i fire klart adskilte dele: 'Ledelsesprincipper og samspil med stakeholdere', 'Miljø og bioetik', 'Social ansvarlighed' og 'Fremtidige mål'.

Opdelingen mellem miljømæssig og social ansvarlighed går igen i indledningen, hvor Steen Riisgaard især fokuserer på miljøaspektet. Men i indledningen er det særligt brugen af fortid, nutid og fremtid som skelet for opbygningen, der er markant. En tidsdimension, der også ses en rest af i resumeet i form af overskriften 'Fremtidige mål'.

<sup>60</sup> 'Forsigtighedsprincippet' forklares i en ordliste bag i rapporten. Men der henvises ikke til ordlisten i resumeet, og de to andre begreber (biomasse og FN's Global Compact) forklares ikke i ordlisten

Riisgaard fører i indledningen læseren tilbage til 1991. Skridtet tilbage i tiden bruges til at vise, at NZ allerede dengang gjorde meget for at komme i dialog med stakeholdere. Skridtet tilbage i tiden foretages også til slut, hvor NZ placeres som del af Novo Gruppen, ... *'der har stærke traditioner for åbenhed og rapportering'* (linje 46). Overgangen til nutid sker i linje 24: ... *'jeg var meget stolt af vores bedrifter. Det er jeg stadig.'*

Og blikket ud i fremtiden foretages i linje 37: *'Selv om vi har været opmærksomme på vores sociale ansvar i mange år, er vi nødt til at lære mere.'*

### **Tekstens værdiunivers**

Brugen af nutid, fortid og fremtid siger dels noget om nogle narrative principper i teksten, men det kan også fortælle noget om tekstens værdiunivers. Ved at påpege, at NZ allerede for lang tid siden tog fat på miljømæssig og social ansvarlighed, giver NZ nemlig indtrykket af en virksomhed, der på ingen måde halter bagefter. NZ er dygtig til at være ansvarlig, fordi det er noget, virksomheden har gjort i mange år.

Men tonen bliver aldrig bedreviddende. Man får ikke indtrykket af en virksomhed, der mener sig for dygtig til at lære mere. At lære mere af stakeholdere via dialog er derimod det grundlæggende tema for indledningen. Og det udtrykkes også flere steder direkte i resumeet. Her blot et par eksempler: *'Stakeholderne er omdrejningspunkt for strategierne, da vores ansvar og forretning udvikles i samarbejde med stakeholderne.'* (linje 12) Og: ... *'nøglen til fremgang er åbenhed, samarbejde og udveksling af viden om teknologien.'* (linje 18).

Som i indledningen er tonen i resumeet ligeledes ydmyg. Virksomheden er ikke bleg for at indrømme, at der er visse områder, hvor indsatsen ikke er god nok. For eksempel under overskriften 'Social ansvarlighed': *'Set fra et overordnet synspunkt har Novozymes endnu et stykke vej at gå mod helstøbt tilgang til virksomhedens sociale ansvar. Det er et meget komplekst område, og vi er i færd med at udarbejde retningslinjer, målemetoder og konkrete mål. Vi tager et skridt ad gangen'...*

### **Interpersonelle relationer**

Det er NZ's direktør, Steen Riisgaard, som er afsender af rapportens indledning. Det ses i artefakter som hans underskrift og billedet af ham på højre side. Han skriver da også 'jeg' flere gange i teksten. Riisgaard fremstår først og fremmest som direktøren med det store forretningsmæssige overblik, men der skinner også lidt personlighed igennem, når han beskriver sine følelser i en situation: ... *'og jeg var meget stolt af vores bedrifter.'* (linje 24).

Riisgaard taler også på vegne af hele NZ, når han bruger det personlige pronomen 'vi'. Tekstens brug af 'vi' er inkluderende i den forstand, at Riisgaard ikke sætter sig uden for eller over forretningen og gruppen af medarbejdere. For eksempel i linje 34: *'Her står vi over for en ny udfordring: hvilken betydning har overordnede sociale spørgsmål for os og for vores arbejde for bæredygtig udvikling?'*

Rapportens resumé er som forventet mere neutralt; Riisgaard er ikke afsender af denne tekst, men NZ optræder dog i form af et 'vi'.

At dialogen med stakeholdere betyder meget for NZ kan ses direkte på artefakter niveau, idet der to gange i rapporten gives plads til en stakeholders mening om NZ's arbejde. Det er et forsikringsselskab og Verdensnaturfonden, der er inviteret indenfor.

Men på intet tidspunkt i rapporten tales der direkte til læseren. Det behøver selvfølgelig ikke være så mærkeligt, men man kan bemærke det lidt paradoksale i denne kendsgerning alligevel, da læseren meget sandsynligt kunne være en del af de mange stakeholdergrupper, som NZ gerne vil i dialog med. Men der inviteres ikke til nogen dialog. 'Du' bruges ikke, og der opfordres ikke direkte til, som i enzybrochurerne, til at kontakte NZ, hvis man har spørgsmål eller vil vide mere. I hvert fald kun indirekte på indersiden af rapportens forside, hvor der står navn og telefonnummer på to medarbejdere i NZ.

### **Intertekstualitet**

Da jeg efterhånden er ved at se et mønster i NZ-teksternes måde at forholde sig til omverdenen, vil jeg også her i analysen af miljø- og socialrapporten berøre dette emne kort: I resuméet sker kun én gang dét, man kunne kalde 'en placering af Novozymes' betydning i relation til samfundet/verden uden for virksomheden'. Det sker i linje 31: *'Selv om vi brugte mere energi i 2001 end i 2000, blev vores bidrag til den globale opvarmning reduceret med 8%'...*

I indledningen relaterer Riisgaard på intet tidspunkt NZ's indsats på miljø- og socialområdet til samfundet. Det er snarere en indadvendthed, en 'tagen udgangspunkt i os selv', som præger teksterne, idet informationerne om NZ's indsats på området primært er opremsende og ikke sættes ind i en større sammenhæng.

### **Interdiskursivitet**

Miljø- og socialrapportens indledning og resumé er kendetegnet ved en virksomhedsdiskurs (*'aktionærer, produktet, teknologi, tredelte bundlinje'*) og en miljødiskurs (*'genetiske ressourcer, enzymer, videnskabeligt synspunkt'*). Jeg ser ingen modsætninger i disse diskurser og ingen usædvanlig brug af genren. Det er dog interessant, hvordan NZ har givet to stakeholdere plads i rapporten.

### **Opsummering på miljø- og socialrapportens sproglige kendetegn:**

- Blandet sprogbrug: uforklarede fagtermer blandet med let forståelige passager
- Ingen kontakt til læser, kun i kontrolleret form: et antal sider afsat til to udvalgte stakeholdere
- En indadvendthed: NZ's miljømæssige og sociale bedrifter sættes ikke tydeligt ind i samfundsmæssig sammenhæng
- Klar fremhævelse af fortidige bedrifter
- En ydmyghed: NZ ikke bleg for at indrømme, det kan blive bedre
- Traditionel brug af genre

## **7.4 Konklusion**

At lave en opsummering af Novozymes' sproglige kendetegn på basis af de tre analyserede tekstmaterialer er ikke ligetil. I hvert fald er det sværere end det var med tek-

sterne fra Novo Nordisk, fordi de sproglige karakteristika i teksterne fra Novozymes stritter i flere forskellige retninger.

For at komme frem til en konklusion med hensyn til de sproglige kendetegn hos Novozymes har det derfor været nødvendigt at tage et kig på forskellige andre tekstmaterialer fra virksomheden end blot de tre udvalgte (vedlagt som bilag M).

På den baggrund er det lykkedes at liste et antal kendetegn, eller rettere to gennemgående sproglige tendenser plus to modsatrettede tendenser.

Overordnet kan det siges om de sproglige karakteristika i tekster fra Novozymes:

- **Vinklen er meget konkret i teksternes fokusering på produktet**

Der gøres i teksterne fra Novozymes meget ud af at forklare produkternes sammenhæng med og betydning for den helt nære dagligdag. Det ses for eksempel i enzymbrochuren med titlen 'Har vi brug for enzymer i dag'. Også i de vedlagte teksteksempler fra Novozymes' imagebrochure og årsskrift<sup>61</sup> er teksterne vinklet efter dette 'nærhedsprincip'.

- **En indadvendthed**

I teksterne gøres der ikke meget ud af at relatere Novozymes' arbejde til den globale miljøsituation eller verdenssamfundet mere bredt. Der sås kun nogle få eksempler på dette i miljø- og socialrapporten, ingen i jobannoncen, og i enzymbrochurerne er indledningernes perspektivering til 'liv' og 'verdensmiljø' blot vejen ind til et andet, primært tema.

Dette kendetegn hænger tæt sammen med det forrige: teksternes fokus på de specifikke produkter.

Ud over disse gennemgående sproglige kendetegn findes i teksterne fra Novozymes også to modsatrettede tendenser. De udgøres på den ene side af en faglighed og en traditionel brug af genren og på den anden side – i modsætning til fagligheden og traditionalismen – findes undertiden også en barnlighed og en poetisk tone.

- **Neutralt eller tungt sprog, en faglighed**

Som det sås i jobannoncen, var sproget kendetegnet ved at være meget afstandsskabende og tungt, og fagligheden var stor. Man skal være i patentbranchen for at forstå annoncens ordlyd 100%. I miljø- og socialrapporten optræder også mange fagtermer, men viljen til at gøre sproget mere forståeligt er også til stede, idet mange fagtermer forklares eller helt undlades. Det kunne med andre ord have været meget værre.

- **Traditionel brug af genre**

I teksterne fra Novozymes er der ingen utraditionel blanding af diskurser eller andre

---

<sup>61</sup> Bilag M1 og M2

overraskelser i forhold til genren. Et klassisk genrelement i forhold til miljø- og socialrapporten og virksomhedens årsskrift er billedet af direktøren, der ledsager rapporternes indledning – indledningen der, ifølge genrens foreskrifter, har direktøren som personlig afsender.

Over for/i modsætning til:

- **Enkelt sprog, barnlighed, poetisk tone**

Enzymbrochurerne viste sig at være en klar modsætning til både jobannonce og miljø- og socialrapport. Her optrådte ingen svære fagord eller kemiske formler i sproget, der kan betegnes som barnligt og til tider poetisk. Det sker blandt andet ved en intens brug af metaforer og ved at give enzymer og svampe personlighed.

Til at underbygge barnligheden/enkelheden som et af Novozymes' sproglige kendetegn vil jeg henvise til virksomhedens personaleblad Spark. Her gøres meget ud af at skrive i en uformel tone. Et helt konkret eksempel på et uformelt og humoristisk indslag er fra siden med læserbreve, hvor redaktørerne i december-nummeret fra 2001 opfordrer medarbejderne til at sende flere læserbreve, og opfordringen krydres med et bogstaveligt talt skævt billede af redaktørerne selv<sup>62</sup>. Tonen hos Novozymes er, i modsætning til tonen hos Novo Nordisk, mere let og humoristisk.

Selv om layout ikke er et emne for dette speciale, synes jeg alligevel, at jeg bør fremhæve, hvordan den sproglige enkelhed og barnlighed i mange af Novozymes' tekstmaterialer suppleres af et matchende visuelt design. Farverne er bestemt ikke kedelige, og der gøres meget ud af at give teksten luft. Det er for eksempel tydeligt i de valgte teksteksempler fra miljø- og socialrapporten.

## 7.5 Forskelle i sproglige kendetegn – hvorfor?

Ved at sammenligne Novozymes' og Novo Nordisks sproglige kendetegn ses en del forskelle, blandt andet i valg af ord og tone. Novozymes er enten meget faglig eller 'barnlig', Novo Nordisk har gennemgående et mere neutralt sprog.

I forhold til dette afsnits emne er det imidlertid mere interessant at se på forskellen i det valgte fortællerperspektiv. Jeg vil gerne argumentere for, at denne forskel blandt andet kan forklares med baggrund i virksomhedernes type og stadie i livscyklus.

### 7.5.1 Show and tell

Jeg har i konklusionerne på Novo Nordisks og Novozymes' sprogliggørelse blandt andet nævnt følgende kendetegn:

---

<sup>62</sup> Bilag M3



**Novo Nordisk:**

- En 'uvildig'/objektiv' fortæller – ståen uden for Novo Nordisk
- En pegen ud i omverdenen, væk fra Novo Nordisk

**Novozymes:**

- Vinklen er meget konkret i teksternes fokusering på produktet
- En indadvendthed

Med andre ord er det markant, hvordan fortællerperspektivet i Novo Nordisk er 'udefra og ind', mens det i Novozymes snarere er 'indefra og ud'. Historien om virksomheden Novo Nordisk fortælles igennem 'en anden' (medarbejder, far til diabetiker, journalist), mens perspektivet i Novozymes sjældent flyttes ud af virksomheden; teksternes afsender er Novozymes selv, og emnet i teksterne er virksomheden og dens produkter. Teksterne fra Novo Nordisk derimod omhandler umiddelbart noget andet end selve virksomheden; en medarbejders liv eller erfaringer gjort af en diabetespatients far, og der er en markant pegen ud i omverdenen i virksomhedens forsøg på at forklare, hvordan den kan bidrage til verdenssamfundet.

Overskrifterne på kommunikationsformen, eller typen af sprogliggørelsen, hos Novo Nordisk og Novozymes kunne derfor også være:

**Novo Nordisk:** 'show' eller 'indirekte'

**Novozymes:** 'tell' eller 'direkte'

Teksterne fra de to virksomheder kan også beskrives ud fra deres forhold til genrerne fiktionstekst og sagtekst. Følgende karakteristik af sagtekst og fiktionstekst viser, hvordan teksterne fra Novozymes hører under genren sagtekst, mens der i Novo Nordisks tekster kan være mere tvivl om hvilken genre, teksterne tilhører:

Om sagteksten:

*'En sagtekst henviser til noget faktisk forekommende uden for teksten, og vi kan derfor efterprøve dens oplysninger andetsteds.'* (...) *'Sagteksten giver os sin meddelelse direkte, eksplisit.'*<sup>63</sup>

Om fiktionsteksten:

*'En fiktionstekst fortæller om opdigtede steder og personer' (...) 'skal ikke vurderes på dens troværdighed mod det faktiske.'* (...) *'Fiktionstekstens egentlige meddelelse kommer kun indirekte til udtryk.'*<sup>64</sup>

To af teksterne fra Novo Nordisk krydser meget tydeligt grænsen til fiktionstekst: det er jobannoncen og imagebrochurens patienthistorie. Særligt i patienthistorien vil jeg

<sup>63</sup> Genrebogen, side 14 og 15

<sup>64</sup> Genrebogen, side 14 og 15

mene, at det ikke er det primære, om teksten er 100% faktuel korrekt. Denne tekst har snarere ærindet at vække en følelse hos læseren. Det er også sikkert, at den egentlige meddelelse om virksomheden Novo Nordisk kun indirekte kommer til udtryk. 'Don't tell it – show it'. Sådan lyder en af hovedreglerne, når man skal fortælle en god historie. Med den regel in mente kunne man forledes til at konkludere, at Novo Nordisks måde at sprogliggøre virksomhedens værdier er bedre end Novozymes' måde. Men det er ikke tilfældet. 'Show it' er måske den mest interessante metode til sprogliggørelse, men det er til gengæld også svært at kontrollere, om teksten afkodes på den intenderede måde.

Det er da heller ikke meningen med dette kapitel at give en karakter til de to virksomheders måde at sprogliggøre deres værdier. Målet har i første omgang været en helt objektiv beskrivelse af kendetegnene for hver virksomheds sprog, dernæst at forklare forskellene i den sproglige selvfremstilling.

### 7.5.2 Typen af virksomhed

Forskellene i den sproglige selvfremstilling har baggrund i den type virksomhed, Novo Nordisk og Novozymes er. Forklaringen af dette synspunkt tager blandt andet udgangspunkt i det 'positioneringsspektrum'<sup>65</sup>, som senior konsulent Martyn Hollingdale fra Brand Alignment Enterprise nævner i mit interview med ham.<sup>66</sup>

Positioneringsspektret ser således ud, og kan bruges som en måde at kategorisere virksomheder på:

#### **What we have - What we do - How we do it - Who we are - Why we do it**

Virksomheden Novozymes producerer enzymer med en særlig teknologi og skal derfor placeres i 'What we do'. Det er også det, der lægges vægt på i brandets løfte. Her svares på spørgsmålet: Hvad gør Novozymes?: Unlock(ing) the magic of nature.

Novo Nordisk skal placeres i den anden ende af spektret, i 'Why we do it'. Novo Nordisk er en 'Why we do it' virksomhed, fordi der drives forretning med det formål at bekæmpe diabetes. Det udtrykkes tydeligt af direktør Lars Rebie Sørensen, når han i for eksempel imagebrochuren siger: *'Jeg ønsker, at det vil lykkes for os at bekæmpe diabetes i min tid.'*<sup>67</sup> Novo Nordisks brandløfte placerer imidlertid virksomheden lidt mere mod midten, i 'How we do it'. Novo Nordisk driver forretning ved at 'Being There'. Men under alle omstændigheder ligger Novo Nordisk mere til højre på spektret, end Novozymes gør.

Martyn Hollingdales markering af spektrets venstreside som 'håndgribelig' (tangibles) og af højresiden som 'uhåndgribelig' (intangibles) underbygger min observation af, at der til hver af disse typer eller kategorier af virksomheder på spektret hører en passende kommunikationsform. Jo længere mod venstre, mod 'What we have', jo mere konkret og direkte må kommunikationen nødvendigvis blive. Jo længere mod højre, mod 'Why we do it', jo mere indirekte kan der kommunikeres om virksomheden.

---

<sup>65</sup> Min danske oversættelse

<sup>66</sup> Bilag F9

<sup>67</sup> Bilag M4

Mine observationer af forskelligheden i Novo Nordisks og Novozymes' sproglige perspektiv blev bekræftet under interviewet med Martyn Hollingdale. Han sagde blandt andet:

*'Yes, the way the companies communicate fits very well with where they are positioned on the line. (positioneringsspektret, red.)'... 'Novo Nordisk is a 'Why we do it' company and therefore is much more about showing, using what you call the indirect tone of voice. Novozymes on the other hand is about 'What we do'. This is why they have to explain themselves much more. And that is probably why you have seen the language is more direct.'*  
 68

Forklaringen af Novozymes' bidrag til det store verdenssamfund fylder ikke så meget i virksomhedens tekster. Heller ikke det følelsesfulde er et markant tema. Men igen: Dette er ikke nødvendigvis en fejl, men snarere endnu en konsekvens af Novozymes' placering på positioneringsspektret. Der er grænser for, hvor følsomt og betydningsfuldt en produktionsmetode kan beskrives, uden at det bliver for meget. Som brand manageren i Novozymes, Bo Øksnebjerg, forklarer det:

*Det... 'afhænger også af, hvilke produkter du laver. Hvis du opfinder den trådløse computer eller den perfekte siddende bh, der vil appellere til en meget bred del af befolkningen, og som markedsføres massivt, så er det meget nemmere at opnå et godt kendskab. Det er ikke så nemt for en virksomhed som os, hvor folk ikke engang reflekterer over vores produkter i deres dagligdag.'*<sup>69</sup>

På dette punkt har Novo Nordisk uden tvivl en fordel. Det er nemmere at forholde sig til diabetes og sygdom end til enzymer produceret til industrien.

### 7.5.3 Fase i livscyklus

Den særlige sprogliggørelse hos Novo Nordisk og Novozymes kan, ud over at kunne forklares med udgangspunkt i virksomhedstyperne, også forklares med baggrund i virksomhedernes alder.

I organisationsteorien opererer man med fire faser i en virksomheds liv: fødsel, vækst, modenhed og nedgang<sup>70</sup>. Novo Nordisk har eksisteret længe, så den vil jeg placere i modenhedsfasen. Novozymes derimod er helt ny og hører derfor til et sted mellem fødsel og vækst.

Netop fordi Novo Nordisk har haft længere tid til at gøre omverdenen bekendt med sin eksistens – og i dag er meget kendt for det gode, velviljen mod virksomheden er stor – kan virksomheden tillade sig at kommunikere mere indirekte. Det er for eksempel derfor, at Novo Nordisk i jobannoncen kan tillade sig at regne med, at læseren først bruger tid på at læse annoncen, for dernæst at bruge endnu mere tid på at søge på virksomhedens jobsite på internettet. Men Novo Nordisk tør det, fordi virksomheden

<sup>68</sup> Bilag F9, spørgsmål 9

<sup>69</sup> Bilag F7, spørgsmål 4

<sup>70</sup> Hansen og Heide, 1998, side 397

igennem tiderne er blevet meget velkendt. Virksomheden kan tillade sig at have den holdning, at man kun ansætter det menneske, der kan sige ja tak til den beskrevne virksomhedskultur, og som brænder så meget for et job i virksomheden, at han/hun gider bruge lidt ekstra tid på at gå ind på jobsitet.

Novozymes' situation er en anden. Virksomheden er ny og skal først nu til at gøre omverdenen opmærksom på, hvad den laver. Derfor må omdrejningspunktet for Novo-zymes' kommunikation nødvendigvis være den mere konkrete beskrivelse af virksomheden og dens produkter.

Brand manageren fra Novozymes er enig:

*'Der er jo flere faser i denne proces. For det er først, når omverden er bekendt med Novozymes; hvem er virksomheden, hvad kan vi?, at vi kan arbejde med den værdibaserede kommunikation i sin fulde udstrækning.'*<sup>71</sup>

Jeg har hele specialet igennem understreget, hvordan en virksomhed, der vil have succes, må kommunikere værdibaseret og dermed supplere/erstatte kommunikationens fokus på produkternes basisegenskaber. Jeg ændrer ikke min holdning til dette synspunkt, men uddyber med en ikke uvæsentlig detalje: Jo yngre en virksomhed er, jo mere fokus vil der være på at kommunikere faktuel og specifikt om produkterne, om virksomhedens kunnen. Jo ældre – jo mere kendt virksomheden er – jo mere kan den tillade sig at dreje kommunikationen over i den mere overordnede værdikommunikation.

Som Simon Ulrik Kragh, inspireret af semiotisk reklameteori, formulerer det:

*'Generelt kan man sige, at en markedsføring, der opbygger produktets grundbetydning i forbrugernes bevidsthed er særlig relevant på de tidlige stadier i produktlivscyklus'en, mens det sekundære betydningslag får større vigtighed i en modenhedsfase, hvor produktet skal differentieres fra substituerende produkter, der tillægges identisk grundbetydning hos forbrugere.'*<sup>72</sup>

Som argument for denne holdning er også, at Novo Nordisk i udlandet dyrker den langt mere direkte sprogstil. Kommunikationschef Mike Rulis fortæller<sup>73</sup>, hvordan den indirekte stil kun er relevant i Danmark, hvor Novo Nordisk er så kendt. I udlandet er Novo Nordisk kun en novice blandt de store lægemiddelselskaber, og datterselskaberne gør derfor meget ud af at supplere den værdibaserede kommunikation fra hovedkontoret med faktuelle oplysninger om virksomheden.

Jeg konstaterede i analysen af enzybrochurerne fra Novozymes, at argumentationen 'hvad der kommer fra naturen er godt', kun fandtes i B1 og ikke i B2.

Også dette kan til dels forklares med virksomhedens unge alder. For miljøargumentet er faktisk det sidste i en lang række trin. Første trin er at forklare, at enzymer er nødvendige, dernæst præcist hvad enzymer gør. Først når disse to trin er taget, som de bliver i enzybrochurerne, kan det tredje trin tages: enzymer er gode, fordi de benytter sig af naturens egen teknologi. Bo Øksnebjerg siger:

<sup>71</sup> Bilag F7, spørgsmål 4

<sup>72</sup> Kragh, 1997, side 30

<sup>73</sup> Bilag F3, spørgsmål 2

*'Det er en kæmpe udfordring at kommunikere dette til folk. Vi er på en rejse, hvor vi lige nu forklarer folk, hvad enzymer er. Først derefter kan vi koble enzymerne til det rene miljø.'*<sup>74</sup>

## 7.6 Virksomhedernes relation til Novo Gruppen

'Parent visibility' er van Riels begreb for det fænomen, at man i en virksomheds kommunikation kan se en grad af tilhørsforhold til holdingselskabet. Hans præcise definition af 'parent visibility' lyder:

*... 'the degree of which the constituent parts of an organization want to profile themselves under the name of the holding.'*<sup>75</sup>

Det viser sig, i en gennemgang af tekstmaterialerne fra Novo Nordisk og Novozymes, at der er stor forskel på, i hvor høj grad de to virksomheder profilerer sig som en del af Novo Gruppen.

Gennemgangen af 'parent visibility' i tekstmaterialerne fra Novo Nordisk er meget hurtigt overstået, når det gælder antallet af direkte referencer til Novo Gruppen. Der findes nemlig ikke en eneste. Heller ikke i imagebrochurens virksomhedshistorie.

De formidlede værdier i teksterne stemmer dog meget fint overens med de værdier, Novo Gruppen står for.<sup>76</sup> I årsskriftet kommunikerer for eksempel om Novo Nordisk som førende på sit felt, og jobannoncen giver indtrykket af en virksomhed, der går op i at tiltrække de helt rigtige medarbejdere, og som anser videreuddannelse som en væsentlig del af jobbet.

Helt markant i alle tre tekstmaterialer er, at værdiledelse og etik er grundlaget for virksomhedens vækst. I tekstmaterialerne kommunikeres altså nogle værdier, der ligger i perfekt forlængelse af Novo Gruppens.

Til forskel fra teksterne fra Novo Nordisk er antallet af henvisninger til Novo Gruppen stort i teksterne fra Novozymes. I miljø- og socialrapportens indledning ses, hvordan Novozymes på den ene side præsenterer sig som selvstændig virksomhed:

*'Novozymes er det nye navn på Enzyme Business, der indtil spaltningen i november 2000 var en del af Novo Nordisk.'*<sup>77</sup>

Men på den anden side – i forsøget på at påvise Novozymes' seriøsitet i forhold til bæredygtighed – sørger virksomheden også for at placere sig som en del af Novo Gruppen:

<sup>74</sup> Bilag F7, spørgsmål 5

<sup>75</sup> Van Riel, 2000, side 167

<sup>76</sup> Se Novo Gruppens værdier i afsnit 6.1.5 'Forudsætningen'.

<sup>77</sup> Linje 43

*'Vi er stadig en del af Novo Gruppen'...*<sup>78</sup>

Også i rapportens resumé er sammenhængen med Novo Gruppen væsentlig:

*'Novozymes' forpligtelse til at være en "ansvarlig samfundsborger" er forankret i Chartret for virksomhederne i Novo Gruppen.'*<sup>79</sup>

I jobannoncen nævnes Novo Gruppen ikke i selve brødteksten, men følger med som fast element i alle jobannoncer – i den lille tekst under logoet:

*'Novozymes er en del af Novo Gruppen.'*

Den direkte reference findes ikke i enzybrochurerne, men på trods af min kritik af brochurernes utydelige afsender, kan det vist ikke betvivles, at budskabet om en virksomhed, der lader værdiledelse og etik være grundlag for vækst, er tydeligt i brochurerne. Blot det at udgive brochurerne beviser, at Novozymes tager etik alvorligt. Det samme signal sendes ved udgivelse af miljø- og socialrapporten.

Værdien 'et firma, der vil være blandt de bedste' er ikke voldsomt tydelig i nogle af de valgte tekstmaterialer fra Novozymes. Det kan man tage til efterretning, men måske kan man også rationalisere sig frem til, at det ikke er så mærkeligt, da det ikke typisk er i en miljø- og socialrapport, man vil finde en sådan udmelding. Den er selvfølgelig tydeligere i en årsrapport, som det sås hos Novo Nordisk, hvor den økonomiske situation jo er mere relevant. Men viljen til at gøre tingene bedre kan jo forstås bredere end et økonomisk førerskab, og dette ses i teksterne. Jeg ser i brochurer og miljø- og socialrapport en vilje til at blive blandt de bedste, når det gælder miljømæssig bæredygtighed.

I gennemgangen af Novo Gruppens værdier har jeg også listet 'Et firma, der har og vil tiltrække de bedste medarbejdere.' Det er nok den værdi, jeg savner mest i teksterne fra Novozymes. Godt nok er innovation listet som en af Novozymes-medarbejdernes dyder, men hvad der gør Novozymes' medarbejdere bedre eller anderledes end så mange andre virksomheders medarbejdere, er uvist.

## 7.7 Konklusion

Selv om værdifællesskabet med Novo Gruppen altså er tydeligt i begge virksomheders tekstmaterialer, ses alligevel en stor forskel på, hvor meget Novo Nordisk og Novozymes gør ud af åbenlyst at referere til Novo Gruppen.

En forskel der, som det også sås med de sproglige kendetegn, til dels kan begrundes med udgangspunkt i virksomhedernes livscyklus.

Hvad angår Novo Nordisk har man simpelt hen ingen fordel af fællesskabet til Novo Gruppen i forhold til at opbygge et image, mener kommunikationschef Mike Rulis, der dog også siger, at fravalget af Novo Gruppen er ubevidst:

---

<sup>78</sup> Linje 46

<sup>79</sup> Linje 1

*'Det er ikke et bevidst fravalg. Det er nok sket af hensyn til relevanskriteriet. Det er ikke interessant for særligt mange, at Novo Nordisk er en del af Novo Gruppen. Vi tror i hvert fald ikke, der er nogle fordele ved at profilere os som søstervirksomhed til Novozymes.*

*Det ville være mere relevant for Novo Nordisk at kommunikere (hvilket vi også gør oftere), at Novo Nordisk Fonden, via Novo A/S, er vor hovedaktionær. Det ejerforhold giver os en vis beskyttelse mod fjendtlige overtagelser og en mulighed for tænke mere langsigtet'<sup>80</sup>*

Hos Novozymes er situationen en anden. I enhver forandring er den psykologiske usikkerhed et væsentligt element, og det har derfor været naturligt at tydeliggøre fællesskabet til Novo Gruppen for ikke at gøre medarbejderne i enzymforretningen alt for bekymrede for den uvisse fremtid. Men selv om Novo Gruppen i dag fylder en del i Novozymes' bevidsthed, mener brand manager Bo Øksnebjerg, at den direkte kommunikation af fællesskabet vil blive mindre med tiden:

*'Mit umiddelbare bud er, at Novo Gruppen vil fylde mindre og mindre i universet, efter rhånden som vores egen identitet bliver stærkere.' (...) 'I Novo Nordisk har man jo dårligt lagt mærke til opsplitningen, mens vi i Novozymes er meget bevidste om vores tilhørsforhold til Novo Gruppen. Men samtidig har vi altså denne stærke identitetsfølelse, en stolthed over vores egen virksomhed - og derfor vil Novo Gruppen efterhånden fylde mindre i vores kommunikation udadtil, tror jeg. Men navlestrengen bliver nok aldrig kappet helt, i hvert fald ikke i vores bevidsthed.'<sup>81</sup>*

Det viser sig, at der i Novozymes' (forhistoriske) tilknytning til Novo Nordisk ligger yderligere en del af svaret på, hvorfor Novozymes i øjeblikket kæmper lidt af en kamp for at opbygge den vellykkede værdikommunikation. Bo Øksnebjerg forklarer om specielt to forhold.<sup>82</sup>

Det ene er, at Novozymes' sproglige ophav er lægemiddelselskabet Novo Nordisk. Og når man kommunikerer om og med syge mennesker, er man nødt til at have en meget neutral, grænsende til det alvorlig, sprogstil.

Det andet forhold er, at Novozymes er en business to business virksomhed. Det betyder, at enzymforretningens kommunikation altid er foregået med en meget lille målgruppe og ofte mundtligt. Det var og er stadig ved de personlige møder med kunderne, at ordren kom i hus. Denne tradition med den ekstremt målrettede kommunikationsform betyder, at visse dele af Novozymes ikke er vant til at kommunikere til den brede offentlighed.

At ændre den sproglige tone i Novozymes og pludselig vende fokus mod den brede offentlighed i sin kommunikation er selvfølgelig ikke gjort på én dag. Men alene Novozymes' bevidsthed om denne sproglige arv er et fint udgangspunkt for at ændre sproget i den ønskede retning.

---

<sup>80</sup> Bilag F3, spørgsmål 8

<sup>81</sup> Bilag F7, spørgsmål 8

<sup>82</sup> Bilag F7, spørgsmål 2

## 8. Vellykket værdikommunikation?

I dette kapitel besvares spørgsmålet, om teksterne fra Novo Nordisk og Novozymes er vellykket værdikommunikation.

Svaret baserer sig på resultatet af to delanalyser. Først gennemgås tekstmaterialernes forhold til diskursanalysens sociale praksis, dernæst vurderes det, om teksterne opfylder de syv kriterier for vellykket værdikommunikation.

Kapitlet afsluttes med nogle kommentarer og gode råd til Novo Nordisk og Novozymes med henblik på at forbedre teksternes kvalitet som værdikommunikation.

### 8.1 Novo Nordisk

#### 8.1.1 Teksternes sociale praksis

Analysere man tekstmaterialerne fra Novo Nordisk i forhold til Faircloughs sociale praksis, viser der sig i teksterne en meget stor bevidsthed om de krav, der stilles til en virksomhed og dens kommunikation i det nye årtusinde.

##### **Jobannonce**

Som påpeget i analysen af jobannoncens diskursive praksis har Novo Nordisk brudt med den traditionelle jobannoncediskurs. Blandt andet ses udviklingen fra at brande et produkt til at brande hele virksomheden i den meget lidt specifikke beskrivelse af de ledige jobs. Annoncen beskriver snarere en stemning i Novo Nordisk.

Annoncen forholder sig også til den tendens, at virksomheder skal opføre sig som gode samfundsborgere, der ikke blot tjener penge til aktionærerne, men bidrager til samfundets velfærd. Det konkretiseres på flere måder: Lene Kristina fortæller, hvordan Novo Nordisk producerer livskvalitet og ikke blot produkter, og hvordan medarbejdere i Novo Nordisk betragtes som hele mennesker; man bekymrer sig om medarbejderens trivsel både på og uden for arbejdspladsen.

##### **Imagebrochure**

Det er heller ikke svært at relatere teksterne fra imagebrochuren til en social praksis. Der findes i teksterne den grundholdning, at en virksomheds økonomiske vækst skal suppleres af en følelsesmæssig indsigt. I patienthistorien kommer det til udtryk gennem et særligt engagement i virksomhedens kunder, diabetespatienterne – man lytter til deres historier og bekymrer sig om 'mennesket' snarere end diabetespatienten – og i virksomhedshistorien viser Novo Nordisk en indsigt og interesse i sin egen fortid.

Som fremhævet under analysen af teksternes diskursive praksis har Novo Nordisk i jobannoncen og imagebrochuren også forholdt sig til storytelling som formidlingsform. En formidlingsform, der er blevet meget moderne inden for virksomhedskommunikati-



on i forsøget på at genbruge de narrative principper, der lader til at virke så godt, når man vil fange sin tilhørers opmærksomhed og få ham/hende til at huske et budskab.

### **Årsskrift 2001**

Også i årsskriftet 2001 genfindes jobannoncens og imagebrochurens bevidsthed om Faircloughs tredje dimension, primært på grund af årsskriftets markante 'pegen ud i samfundet' og iver efter at placere Novo Nordisk som en væsentlig spiller på hele verdens sundhedspolitiske arena. Men også i årsskriftets opbygning – fire dele udgjort af brandets fire bestanddele – ses en bevidsthed om, hvordan en virksomhed skal kommunikere i dag: med fokus på, hvordan de vedtagne værdier virkeliggøres i alle handlinger.

### **8.1.2 Opfyldelse af de syv kriterier**

Der er ikke meget at kritisere, når det gælder tekstmaterialernes kvalitet som værdikommunikation. Det ses tydeligt i gennemgangen af, hvordan teksterne fra Novo Nordisk opfylder de syv kriterier.

#### **Klart budskab**

Jeg vil argumentere for, at teksterne fra Novo Nordisk har et klart budskab. Forstået på den måde, at hver tekst omhandler ét emne. Der serveres ikke en masse forskellig information, der stritter i hver sin retning.

Jobannoncen er enkel i sit fokus på Lene Kristinas liv og glæde ved at arbejde for Novo Nordisk, og i imagebrochurens to udvalgte tekster fortælles enten om en fars oplevelse med diabetes eller om Novo Nordisks historie. I årsskriftets valgte tekster er temaet ligeledes klart og gennemgående. De handler om virksomhedens forpligtelse i forhold til samarbejde og fattiges adgang til sundhed.

#### **Følelsesmæssig dimension**

Hvis der er noget, der kendetegner tekstmaterialerne fra Novo Nordisk, så er det en følelsesmæssig dimension. Læseren følger med Cornés far i hans op- og nedture i den dramaturgiske berettermodel, og man får mulighed for at identificere sig med Lene Kristina, fordi vi i billede og tekst kommer helt tæt på hende. Og i årsskriftet skal man være lidt af en hård negl, hvis ikke man chokeres over fremtidens diabetesprognoser.

Billederne er i alle de udvalgte tekster et væsentligt supplement til teksterne, når det drejer sig om at gøre indtryk på læseren; det er altid mere spændende at se billeder af mennesker end af døde ting.

Man kan også tale om, at teksterne i deres indirekte stil engagerer læseren følelsesmæssigt. Læseren må nødvendigvis tænke sig ekstra om, når pointen ikke serveres direkte, men skal tydes: Hvorfor udsender Novo Nordisk en brochure med en historie fortalt af en diabetikers far?

## Troværdighed

I forhold til kriteriet troværdighed, altså at teksternes bevidst formulerede identitet skal matche de underliggende kultursignaler, er der ikke meget at slå ned på.

### Troværdighed i jobannonce

Kun jobannoncens gennemførte og meget dominerende billede af Novo Nordisk som mere end en arbejdsplads kan fremhæves som et problem i forhold til troværdigheden. For hvornår holder Lene Kristina og hendes kolleger fri, når arbejdet er en livsstil?

På artefaktniveau supplerer et stort og fem mindre billeder annoncens tekst. Billederne viser Lene Kristina i både arbejds- og fritidssituationer. Det store billede viser hende liggende på en golfbane med et stort smil. Bag ved hende står en mand (hendes kæreste?), der har mistet hovedet i beskæringen af billedet. På artefaktniveau giver annoncen altså indtrykket af en arbejdsplads, hvis medarbejdere er glade, som ikke tager sig selv alt for højtideligt, og som lever et liv uden for Novo Nordisk.

I teksten, på skueværdiniveau, står der godt nok også: *'Min chef går faktisk meget op i, at vi skal ta' os tid til at være hele mennesker – pleje os selv, vores familier og vores interesser'* (afsnit 3). Men som allerede antydnet i analysen i kapitel 7 går denne opdeling mellem arbejde og fritid ikke igen i resten af teksten. Det er også interessant, hvordan vendingen *'Ta' os tid'* (afsnit 3) indikerer, at medarbejderne, når de holder fri, ikke befinder sig dér, hvor de burde; når man har fri, tager man tiden fra Novo Nordisk.

Jeg kan nu koble tekstens artefakter og skueværdier med den grundlæggende antagelse og konstatere, at der er et tema i teksten, hvor troværdigheden ikke er helt i orden; den proklamerede identitet passer ikke sammen med det dominerende kulturspor:

**Identitetsmarkør:** Et helt menneske har et (fritids)liv ved siden af Novo Nordisk

**Kulturspor:** At arbejde for Novo Nordisk er en livsstil, der kræver 100% engagement

### Troværdighed i imagebrochure

Manglende troværdighed er ikke kendetegnende for teksterne fra imagebrochuren. Artefakterne udgøres blandt andet af billeder af både mennesker (artiklens hovedperson(er)) og ting, for eksempel et bryllupsbillede af Cornes far og mor stående på et bord eller et billede af en ampul insulin. Billederne er sat op som en collage, og i hvert fald i patienthistoriens tilfælde er motiverne ikke opstillede, men taget i spontane situationer, som om de fotograferede ikke tager notits af fotografens tilstedeværelse. Det spontane understøtter fint tekstens personlige og private stil. Også håndskriften er en illustration, der symboliserer noget meget personligt.

I gennemgangen af patienthistoriens narrative strukturer sås det, hvordan sygdommen diabetes til en vis grad bliver fremstillet som katalysatoren for et bedre liv, men også hvordan en underliggende morale er, at uvidenhed og ammestuehistorier er fjenden i en diabetikers univers:

**Identitetsmarkør:** Man kan leve et godt liv med diabetes

**Kulturspor:** Faglig viden og følelsesmæssig opbakning er kriterierne for at kunne leve godt med diabetes

Selv om overskriften på virksomhedshistorien er 'Vi har altid været personligt engageret i diabetesbehandling', mener jeg, at det historiske perspektiv i virksomhedshistorien, altså fokus på ordet '*altid*', skinner mere igennem end det personlige engagement.

Det, at Novo Nordisk overhovedet har brugt plads i brochuren til at fortælle om fortiden – i en forretningsverden, hvor det er resultaterne NU og evnen til at leve op til fremtidige mål, der tæller – viser, at Novo Nordisk tager sin fortid alvorligt og er meget bevidst om sine rødder:

**Identitetsmarkør:** Novo Nordisks historie går 75 år tilbage

**Kulturspor:** Stærke rødder og historisk bevidsthed øger muligheden for succes

Det personlige engagement som identitetsmarkør i virksomhedshistorien kan først tages alvorligt, når virksomhedshistorien læses i kombination med patienthistorierne. Men netop i mødet mellem de to teksttyper forstår man, at det at være personligt engageret og historisk bevidst hører under en større paraply med overskriften 'en følelsesmæssig dimension'. De to teksttyper komplimenterer altså hinanden rigtig godt. I en kombination af de to tekster forstår jeg identitet og kultur således:

**Identitetsmarkør:** Vi er i Novo Nordisk personligt engageret i diabetesbehandling

**Kulturspor:** Novo Nordisk kan kun blive nr. 1 på markedet, hvis kravet om profit og vækst suppleres af en følelsesmæssig dimension (historisk bevidsthed og personligt engagement) i virksomhedens principper for ledelse

### Troværdighed i årsskrift

Årsskriftets vedvarende fremskrivning af Novo Nordisk som den meget storsindede bidragsyder til verdenssamfundet kunne virke kvalmende, hvis der i teksterne var tegn på utroværdighed; hvis kulturen, virksomhedens grundlæggende antagelse, i virkeligheden er en helt anden, end der skrives så flot om i beretning og artikel. Men jeg læser ingen utroværdighed frem i teksterne fra årsskriftet.

På artefakterniveau støttes indtrykket af en virksomhed, som tager samarbejdet med det offentlige alvorligt, og som er klar over sit samfundsansvar. Det viser sig blandt andet ved, at emnet for beretningen er det samme som i den valgte artikel. I beretningen kunne Mads Øvlisen og Lars Rebien Sørensen have valgt et af de andre tre emner (forpligtelse, livsglæde eller forskning), eller de kunne have valgt at bruge beretningen til at introducere til alle fire emner. Men ved at koncentrere sig om emnet 'Samarbejde' viser de, at man i Novo Nordisk (i hvert fald i øjeblikket) er meget fokuseret herpå.<sup>83</sup>

Også de bærende illustrationer af patienter i alle aldre, hudfarver og køn viser en virksomhed, der til en vis grad tilsidesætter sig selv for at opnå et større formål.

<sup>83</sup> Bekræftes af den tekstansvarlige i interviewet bilag F2, spørgsmål 6

Min læsning af teksterne fra årsskriftet fører til følgende forståelse af identitetsmarkør og kulturspor. En læsning, der altså ikke ser problemer med troværdigheden:

Beretning:

**Identitetsmarkør:** Det går godt hos Novo Nordisk, men fortsat vækst er kun mulig, hvis vi fo rholder os til samfundet omkring os

**Kulturspor:** Som virksomhed bør man indgå som spiller/aktør i samfundet

Artikel:

**Identitetsmarkør:** Samarbejde mellem private virksomheder, regeringer og offentlige organisationer er nødvendigt, hvis fattige skal have bedre adgang til sundhed

**Kulturspor:** Som virksomhed bør man indgå som spiller/aktør i samfundet

En anden måde at bedømme teksternes troværdighed på er ved at træde ud af den tætte tekstanalyse og betragte teksterne med henblik på at bedømme, om Novo Nordisks værdier overhovedet formidles; om de værdier, der kommunikeres i teksterne stemmer overens med værdierne i virksomhedens vision og brand. Og det mener jeg, de gør i de udvalgte tekstmaterialer fra Novo Nordisk.

Selv om man kan diskutere, om jobannoncen har et element af utroværdighed, mener jeg ikke, det er indforstået, at teksten dermed også går imod Novo Nordisks besluttede værdigrundlag. Jeg vil tværtimod betragte jobannoncen som en flot tematisering af et specifikt punkt i Novo Nordisks vision: 'Et job hos os er aldrig bare et job'.

Troværdigheden i imagebrochure og årsskrift er også i orden med hensyn til teksternes realisering af Novo Nordisks brand og vision. Særligt i virksomhedshistorien og årsskriftets beretning ses klare intertekstuelle referencer til visionens første punkt: 'Vi vil være verdens førende inden for diabetesbehandling'. Temaet 'samarbejde' optræder i både Novo Nordisks vision og brand, virksomhedshistorien er fortællingen om visionens sidste punkt 'Vores historie viser, at det kan gøres' og patienthistorien i sig selv er en virkeliggørelse af brandløftet 'Being There'.

### **Forskellig fra andre virksomheder**

Om der i teksterne fra Novo Nordisk er gjort noget for at fremhæve forskellen i forhold til andre virksomheder i branchen kan være svært at svare på med udgangspunkt i teksterne alene. For der står ikke direkte noget sted, at 'sådan og sådan er vi anderledes end vores konkurrenter'. Det kræver altså snarere et godt kendskab til den farmaceutiske branche, hvis man vil konkludere, om Novo Nordisk i sin værdikommunikation er særlig karakteristisk eller unik.

Kommunikationschef Mike Rulis giver her et bud:

*'Fokuseringen på patienterne er ikke noget særligt for Novo Nordisk. Der er utroligt mange andre lægemiddelselskaber, der fik samme idé samtidig med os! Men der, hvor jeg tror, vi er unikke, er på autenticiteten. Hos andre lægemiddelselskaber kan man godt få den mistanke, at patienterne er modeller (i annoncer f.eks, red.). Hos Novo Nordisk mener vi vores patient-*

*fokus alvorligt. Det viser sig blandt andet ved, at alle medarbejdere har skullet møde en patient, og at vi gør så meget ud af at få medarbejdere til at forstå patienternes situation. Det gør os helt unikke, mener jeg.<sup>84</sup>*

Baseret på dette må svaret være: Ja, Novo Nordisk er forskellig fra andre lægemiddelselskaber.

### **Bidrag til samfundet**

I værdikommunikation er det vigtigt, at virksomheden forklarer, hvordan den bidrager til samfundet, hvilken relevans virksomheden har. Og netop opfyldelsen af dette kriterium gennemsyrrer alle teksterne fra Novo Nordisk. Opfyldelsen af kriteriet hænger tæt sammen med et af de sproglige kendetegn, jeg fandt i kapitel 7: udadvendtheden. For Novo Nordisk er det nemlig ikke eksistensberettigelse nok, at den tjener penge til aktionærerne eller producerer medicin. Der lægges tværtimod meget vægt på at kommunikere virksomhedens formål i et endnu større perspektiv: Novo Nordisk har indflydelse på menneskeliv, når virksomheden gør syge mennesker glade og forbedrer deres livskvalitet. Den vinkel ses tydeligt i alle de udvalgte tekstmaterialer.

### **Respekt for modtageren**

I formidlingen af virksomhedens værdigrundlag er respekten for modtageren en forudsætning. Der må ikke tales ned til læseren, og jo flere muligheder for respons, som læseren gives, jo bedre.

Jeg mener ikke, at der på noget tidspunkt tales ned til læseren i de udvalgte tekster fra Novo Nordisk. Sproget er forholdsvis let, og selv om ingen af teksterne er kendetegnet ved en nær du/vi relation til læseren, lægges der heller ikke afstand mellem læser og Novo Nordisk. I jobannoncen gives den potentielt jobsøgende endda mulighed for at kontakte Lene Kristina direkte via hendes mail. Det er også karakteristisk, at jobannoncen er vinklet med fokus på, hvad Novo Nordisk kan tilbyde en ny medarbejder. Ikke omvendt: hvad en ny medarbejder skal kunne. Kravene er først tydeligere på næste trin, når læseren går på jobsitet og læser nærmere om de specifikke ledige jobs.

### **Genkendeligt**

Den ultimative test af den værdikommunikerende virksomhed er, om den opfylder genkendelighedskriteriet. Svaret er ja, når den eksaminerede er Novo Nordisk. Jeg synes endda, det er imponerende, hvordan den udenforstående fortæller og det samme budskab – Novo Nordisk som producent af livskvalitet – går igen i alle tekster, også selv om den primære målgruppe varierer for hver tekst. Konceptet 'et menneske fortæller' er ikke en hæmsko for at vinkle teksten efter målgruppen.

Det er for eksempel lykkedes at bruge fortællerkonceptet på en meget vedkommende måde i jobannoncen. Man kunne godt have valgt at gøre det til et krav, at en patient-

---

<sup>84</sup> Bilag F3, spørgsmål 7

historie som Cornés skulle følge enhver imagetekst fra Novo Nordisk, men ved at dreje konceptet en smule og lade medarbejderen Lene Kristina være 'den udenforstående fortæller' bibeholdes genkendeligheden, samtidig med at teksten bliver mere relevant for jobannoncens primære målgruppe. Selvfølgelig bruges jobannoncen som profilering af Novo Nordisk, men hovedformålet er trods alt at skaffe nogle nye medarbejdere.

## 8.2 Novozymes

### 8.2.1 Teksternes sociale praksis

Også i de udvalgte tekster fra Novozymes ses en stor bevidsthed om tendenserne i virksomhedsledelse og -kommunikation.

#### Jobannonce

I jobannoncen er det tydeligt i illustration, overskrift og indledning, at Novozymes har forholdt sig til, hvilke værdier virksomheden gerne vil kendes for, og hvilken virkelighed, virksomheden opererer i. Jeg ser referencer til to markante tendenser i virksomhedsledelse: at innovation er grundlaget for en virksomheds udvikling, og at virksomheder i stigende grad må skabe rum til medarbejderne som hele mennesker på tværs af interesser, arbejdstid og fritid, nutid og fremtid.

Dette indtryk ødelægges desværre af jobannoncens fremskrivning af Novozymes som en virksomhed, der er knap så sympatisk, som det ved første øjekast ser ud til.

#### Enzybrochurer

Enzybrochurerne er som tidligere nævnt produceret, fordi Novozymes gerne vil informere om virksomhedens aktiviteter og være en del af debatten om genteknologi. Med brochurerne vedkender Novozymes, at en moderne virksomhed ikke længere kan tillade sig at tilbageholde synspunkter. Samfundet kræver, at virksomhederne åbner sig for omverdenen og gør sig til en del af debatten ved at vise, hvem de er, og hvad de står for.

#### Miljø- og socialrapport 2001

Overhovedet at udgive en miljø- og socialrapport viser, at Novozymes forholder sig til de moderne principper for virksomhedsledelse; kravet om, at en virksomhed skal operere efter andre styringsprincipper end tal på en bundlinje, og at åbenhed og dialog er en af forudsætningerne for succes. Kun hvis virksomheden behandler stakeholderne som ligeværdige partnere, får den succes.

### 8.2.2 Opfyldelse af de syv kriterier

I gennemgangen af de syv kriterier viser det sig, at tekstmaterialerne fra Novozymes

ikke er helt optimal værdikommunikation. Særligt kriterierne troværdighed og genkendelighed volder problemer.

### **Klart budskab**

Der er et par forhindringer i vejen, før teksterne fra Novozymes kan godkendes som tekster med et helt klart budskab.

Det er allerede fremgået af analysen af jobannoncen i kapitel 7, at der er nogle problemer med teksten. Disse problemer bevirker blandt andet, at budskabet ikke er helt klart. Jeg kommer nærmere ind på problemerne under troværdighedskriteriet, men kort sagt handler det om, at annoncen lægger ud med at fremhæve egenskaber som kreativitet og innovation for dernæst at modsige sig selv i resten af teksten.

Miljø- og socialrapporten finder jeg mindre problematisk. I de valgte tekster er budskabet i hvert fald ret klart. Dialogen med stakeholdere er vigtig for Novozymes.

Enzybrochurerne har ligeledes et klart budskab. Novozymes vil gerne give læseren et positivt indtryk af enzymer og produktionen af dem, og det lykkes også efter min mening. Som sagt mudres det klare budskab dog til en vis grad af, at afsenders identitet ikke er tydelig. Dette behandler jeg også under troværdighedskriteriet.

### **Følelsesmæssig dimension**

Sammenlignet med tekstmaterialerne fra Novo Nordisk er teksterne fra Novozymes ikke kendetegnet ved at kommunikere med en følelsesmæssig dimension. Der skabes eventuelt en interesse og nysgerrighed for Novozymes og virksomhedens forretningsområde, men ligefrem gribende synes jeg ikke, teksterne er formuleret. Man får ikke ondt i maven af at læse om sidste års resultater på miljøfronten eller jobbet i patentafdelingen. Som påpeget i afsnit 7.5 skal en del af forklaringen på den manglende følelsesmæssige dimension findes i Novozymes' virksomhedstype.

Der er dog i enzybrochurerne gjort et godt og vellykket forsøg på at skabe et engagement hos læseren ved at fremskrive en meget tæt relation mellem læseren og Novozymes som afsender.

### **Troværdighed**

Tekstmaterialerne fra Novozymes kan ikke undsige sig et par markante troværdighedsproblemer. Det er meget tydeligt og konkret i jobannoncen, og mere diffust i enzybrochurerne.

### **Troværdighed i jobannonce**

Med udgangspunkt i observationerne af jobannoncens værdiunivers er det ikke svært at slå ned på de områder, hvor teksten og dermed Novozymes virker utroværdig. Som oftest er det i en sammenligning af kulturspor og identitetsmarkører, det vil sige Scheins grundlæggende antagelser og skueværdier, at utroværdigheden skal kortlægges. Men i denne jobannonce vil jeg påstå, at man slet ikke behøver at lede efter

skjulte kulturspor. Modsigelserne er så mange og så tydelige, at utroværdigheden allerede findes på identitetsniveauet:

**Identitetsmarkør:** Innovation og kreativitet er nøgleord i Novozymes, men allervigtigst er logik, systematik og detaljer

**Kulturspor:** Logik, systematik og sans for detaljer er forudsætningen for succes

**Identitetsmarkør:** Novozymes giver plads til mange forskellige interesser/ mennesketyper, men i virkeligheden er der kun plads til én, og det er Novozymes

**Kulturspor:** Novozymes' måde er den bedste måde at gøre tingene på

### Troværdighed i enzybrochurer

Når emnet er troværdighed i Novozymes' enzybrochurer vil jeg tage fat på to kultur/identitetspar. Det ene tager udgangspunkt i brochurernes brug af argumentet (påstand, belæg og hjemmel) og taler for troværdighed i brochurerne.

Jeg påpegede i analysen i kapitel 7, at argumentet ikke er helt så klart i B2, som det er i B1, men manglende klarhed mener jeg ikke nødvendigvis er det samme som at kulturspor og identitetsmarkører i B2 er direkte modstridende.

**Identitetsmarkør:** Novozymes producerer enzymer, naturens eget redskab, for hvad der kommer fra naturen er godt

**Kulturspor:** Den eneste vej til overlevelse for menneskeheden er respekt for naturen

Jeg ser til gengæld en problematik i et andet kultur/identitetspar. En problematik, der drejer sig om teksternes tematisering af forholdet mellem natur, menneskehed og virksomheden Novozymes.

Todelingen, eller splittelsen, mellem menneske og natur er meget tydeligt i begge brochurer. På første side i B2 står for eksempel: *'Naturen viser sig endnu engang at være mennesket overlegent'*... Splittelsen ses også tydeligt på artefakterniveau, hvor begge brochurernes forside og bagside er delt i to dele med hver sin farve, og på forsiden af B2 ved en tegning af syndefaldet.

I brochurerne fremstilles mennesket altså som en modsætning til naturen – og som dem, der er skyld i verdens problemer, for eksempel drivhuseffekt, kræft, sult og fejlernæring: *'menneskeskabte problemer'* (B1, side 3).

Men hvor skal Novozymes placeres i denne splittelse? Problemet opstår, når virksomheden placerer sig begge steder. Med andre ord, når Novozymes både identificerer sig med mennesket og prøver at fremstille sig selv som naturens forlængede arm. Det er præcis her, resultatet af den inkonsekvente brug af 'vi' kommer til syne. I B1 side 3 er et eksempel på, hvordan Novozymes indskriver sig som en del af menneskeheden: *'Uanset hvor stor umage vi gør os, kan vi mennesker ikke måle os med naturen'*... Og i B1, side 11: *'Næste skridt er så at finde ud af enzymernes egenskaber og hvilke egenskaber, vi mennesker kan bruge.'*

Ved at fremskrive en splittelse mellem natur og mennesker, får Novozymes muligheden for at fremstå som den, der kan overvinde splittelsen, der har erkendt naturens overlegenhed, og som den der kan åbne dørene til den forunderlige natur og dens løsninger på menneskehedens problemer – præcis som brandets løfte 'Unlocking the



magic of nature' lover. Altså en fremstilling af Novozymes som forskellig fra menneskeheden.

Men min anke med hensyn til brochurernes fremstilling af Novozymes, natur og menneske går på, at fremskrivningen af virksomheden som 'formidler' af naturens løsninger til det trængte menneske ikke er tydelig nok. Novozymes er i brochurerne for meget menneske og går derfor glip af muligheden for at være formidleren mellem menneske og natur.

**Identitetsmarkør:** Novozymes er naturens forlængede arm

**Kulturspor:** Mennesket, herunder industrien og Novozymes, står i modsætning til naturen

### **Troværdighed i miljø- og socialrapporten**

I de udvalgte tekstmaterialer fra miljø- og socialrapporten er der ét gennemgående budskab; en klar identitetsmarkør, der til en vis grad støttes af det underliggende kulturspor:

**Identitetsmarkør:** Vi kan altid lære mere af vores stakeholdere

**Kulturspor:** Dialogen med stakeholdere er forudsætning for succes

Jeg skriver 'til en vis grad', fordi der er elementer i rapporten, der taler imod kultursporret.

Men først en gennemgang af de elementer i rapporten, der understøtter troværdigheden. Det sker blandt andet på artefakterniveau, når to eksterne samarbejdspartnere har fået plads til at sige deres mening om Novozymes. Rapporten er ligeledes pædagogisk og logisk opbygget og layoutmæssigt nem at læse. Hermed signalerer Novozymes, at det er nemt at få adgang til informationer om virksomheden.

Som allerede påpeget i analysen i kapitel 7 er hovedtemaet for Steen Riisgaards indledning, hvordan Novozymes ... *'lærer af vores stakeholdere'*. Dette tema fremhæves ligeledes i resumeets første del, hvilket yderligere støtter troværdigheden på skueværdiniveau.

Men den lyttende attitude og åbenhed over for omverdenen er ikke helt gennemført i rapporten. Hvor er den direkte kontakt til læseren? Hvor er opfordringen til at henvende sig? Er billedet af direktør Steen Riisgaard lige lovligt overvældende, og hans kropssprog lidt lukket i forhold til at signalere lydhørhed og nem adgang til virksomheden? Det er altså de klassiske, mere gammeldags krav til genren (direktøren som afsender, envejskommunikation/budskab fra afsender til modtager), der i en vis grad underminerer et ellers meget appellerende budskab.

I diskussionen om hvor vidt teksterne er i overensstemmelse eller modstrid med Novozymes' værdigrundlag er det ikke nogen overraskelse, at jobannoncen volder de største problemer.

Som påpeget i analysen af jobannoncens troværdighed suppleres fremskrivningen af Novozymes som en innovativ og kreativ virksomhed med par andre værdier, der blandt andet hylder systematik og Novozymes' måde at gøre tingene på. Innovation er et vigtigt element i både brand og vision hos Novozymes. Innovation står nævnt i

brandets positionering, i beskrivelsen af Videnskabs-elementet og i visionens indledning: 'Novozymes vision er at finde innovative, rentable og bæredygtige løsninger'... Men de to andre værdier er nye i den forstand, at de ikke indgår i Novozymes' brand eller vision. En afvigelse fra brand eller vision behøver ikke være et problem, hvis afvigelsen støtter op om de vedtagne værdier. Men det sker ikke i jobannoncen, hvor de to sidste værdier er i direkte modstrid med budskabet om innovation.

Miljø- og socialrapporten træder ikke ved siden af i en virkeliggørelse af Novozymes' værdier. Bæredygtighed er jo en af hovedbudskaberne i Novozymes' vision og brand, og overhovedet at udgive en miljø- og socialrapport bliver dermed også en klar manifestation af denne officielle værdi.

Hovedemnet i de valgte tekster fra rapporten er, hvordan Novozymes tager dialogen med stakeholdere meget alvorligt. Dialogen er faktisk ikke et eksplicit punkt i hverken vision eller brand, men man kunne opfatte dialogen som et eksempel på den åbenhed, der er det fjerde element i brandet: 'Åbenhed, vi gør, hvad vi siger – og siger, hvad vi gør.'

Enzybrochurerne udtrykker samme budskab om dialogen med stakeholdere, men er desuden interessant på en anden måde. Jeg ser nemlig i enzybrochurerens sprog, den friske og barnlige tone, en flot virkeliggørelse af brandelementerne Gnist og Passion. Nysgerrigheden, magien og glæden ved arbejdet skinner meget tydeligt igennem.

### **Forskellig fra andre virksomheder**

Som nævnt under gennemgangen af samme kriterium i afsnittet om Novo Nordisk, kan det være svært at afgøre, om Novozymes i sin værdikommunikation er unik i forhold til andre virksomheder. Et kvalificeret gæt er dog, at Novozymes, hvis stilen kunne køres konsekvent, ville være helt unik i sin enkle kommunikationsform.

Brand manager Bo Øksnebjerg er enig og tilføjer desuden, at han mener, Novozymes' åbenhed i forhold til sine stakeholdere er et andet markant kendetegn:

*'Jeg tror, at den væsentligste forskel på os og mange af de andre firmaer, er, at vi gør en stor indsats for at fortælle omverdenen – alle vores såkaldte stakeholders – om hvad vi laver, og hvorfor vi gør det. Vi er stolte af vores produkter og måde at gøre tingene på, og det kommunikerer vi gerne om'...*<sup>85</sup>

### **Bidrag til samfundet**

I konklusionen i kapitel 7 blev et af Novozymes' sproglige karakteristika betegnet 'en indadvendthed.' Dette karakteristikum har følger for, hvordan virksomheden lever op til relevanskriteriet. I miljø- og socialrapporten og jobannoncen var der henholdsvis meget få eller slet ingen forklaringer på Novozymes' rolle i forhold til verden omkring virksomheden.

I enzybrochurerne er det til gengæld anderledes, fordi indledningerne i begge tekster relaterer Novozymes' arbejdsområde til livet på jorden og den globale miljøsitu-

---

<sup>85</sup> Bilag F7, spørgsmål 10

tion. Også i B1's mere specifikke gennemgang af enzymeres fordele i for eksempel tøjvask og blegning gives en god grund til at virksomheden eksisterer.

### Respekt for modtageren

Respekten for og kontakten til læseren er mest vellykket i enzybrochurerne. I brugen af 'vi' og 'du' inviteres læseren med i Novozymes' univers, der opfordres til sidst i B2 til at kontakte virksomheden med spørgsmål, og bekymringen for omverdenens syn på virksomheden understreges: *'Det er vigtigt at slå fast, at vi tager dine bekymringer om genteknologi alvorligt.'* (side 11, spalte 3)

I miljø- og socialrapporten mangler kontakten til rapportens enkelte læser, men respekten for modtageren ses trods alt i den ydmyge tone, et pædagogisk layout og i to stakeholderes bidrag.

Jobannoncen dumper til gengæld her på grund af sit meget afstandsskabende sprog.

### Genkendelighed

Kravet om genkendelighed på tværs af tekster opfyldes ikke hos Novozymes. Det er svært at se, for ikke at sige umuligt, at jobannoncen kommer fra samme virksomhed som de to andre tekstmaterialer. Enzybrochurerne og miljø- og socialrapporten har naturligt nok miljøet som tema, men miljøtemaet findes overhovedet ikke i jobannoncen. Ikke engang i form af den karakteristiske grafiske todeling.

## 8.3 Rådgivning

Jeg vil lade Schultz indlede dette afsnit:

*'Kun de virksomheder, der formår at tage vare på sit særpræg, give det et udtryk og sætte det ind i en helhed, vil formå at skabe værdier i en verden, hvor produktforskelle og muligheder for rationaliseringsgevinster bliver stadig mindre.'*<sup>86</sup>

Som det forhåbentlig er fremgået af specialet indtil nu, støtter jeg denne holdning, og det er netop med udgangspunkt i mantraet 'særpræg, udtryk, helhed', at jeg baserer min vurdering af tekstmaterialerne fra Novo Nordisk og Novozymes.

En rådgivning med det formål at forbedre teksterne som værdikommunikation må derfor også stile efter, at teksterne skal opfylde disse kvaliteter.

Selv om den objektivt sproglige diagnose og vurderingen af teksterne i henholdsvis kapitel 7 og 8 er foregået med udgangspunkt i teksterne selv, kan en eventuel dårlig værdikommunikation ikke rettes ved blot at ændre et ord eller nogle sætninger i teksterne. Der skal sommetider større forandringer til, idet teksternes 'fejl' skyldes mere

<sup>86</sup> Sagt på en konference i 2001 i anledning af udgivelsen af bogen 'The expressive organisation'. Artikel om konferencen, inklusive Schultz' citat, fundet på [www.bergsoe4.dk/Konference/ref\\_ms.html](http://www.bergsoe4.dk/Konference/ref_ms.html)

grundlæggende uhensigtsmæssigheder i virksomheden. For eksempel et dårligt samarbejde mellem afdelinger eller manglende enighed om den ønskede identitet. Det er derfor, det ikke altid er lige nemt at godtage og implementere gode råd, når det drejer sig om at ændre skriftlige og mundtlige tekster.

### 8.3.1 Gode råd til Novo Nordisk

Opsummerende kan siges om tekstmaterialerne fra Novo Nordisk, at de i høj grad er vellykket værdikommunikation. I indhold, opbygning og ordvalg ses en stor bevidsthed om de krav, der stilles til kommunikationen fra en moderne virksomhed, og de syv kriterier er opfyldt på smukkeste vis.

Efter læsningen af de foreløbige afsnit i kapitel 8 bør det derfor ikke overraske, at der ikke er så mange råd til Novo Nordisk. Men jeg har alligevel et par stykker, der blandt andet handler om virksomhedens håndtering af balancen mellem de bløde og hårde aspekter af virksomhedsledelse og den indirekte og direkte kommunikationsstil.

- **Er et job hos Novo Nordisk i virkeligheden to jobs?**

Dette råd bunder i jobannoncens realisering af visionspunktet 'Et job er ikke kun et job'.

I troværdighedsanalysen sås det, at det godt kan være lidt farligt at omtale det Novo Nordiske univers som en kult, en særlig verden for indviede. Det grænser til utroværdighed, når pointen om arbejdet i virksomheden som en livsstil suppleres af det modsatte budskab om, at man skam også holder fri!

Problematikken omkring arbejdstid/fritid er ikke ny i Novo Nordisk. Det er en helt grundlæggende diskussion, der har rødder i virksomhedens kultur.

Som ansat i Novo Nordisk har jeg mange gange oplevet, hvordan medarbejderne taler om en meget stor arbejdsbyrde, og der er skabt en særlig udgave af visionspunktet: Et job hos Novo Nordisk er ikke blot et job. Det lyder: 'Et job hos Novo Nordisk er ikke blot et job – det er to jobs!'

Med den viden kunne man argumentere for, at beskrivelsen af Novo Nordisk som en livsstil er helt på sin plads. Men det er også en pointe, at ikke alle potentielt jobsøgende vil finde denne beskrivelse lige attraktiv. Disse læsere kan selvfølgelig bare lade være med at søge job hos Novo Nordisk, men det er også et spørgsmål om, internt i Novo Nordisk, at få afgjort, om det er i orden med et arbejdspress ud over det sædvanlige.

- **Find balancen mellem de bløde og hårde aspekter af virksomhedsledelse**

Med hensyn til opfyldelsen af de syv kriterier er det kendetegnende, at den følelsesmæssige dimension er meget stærk i teksterne fra Novo Nordisk. Mennesket er i centrum, og der lægges i alle teksterne stor vægt på at forklare virksomhedens bidrag til samfundet.

Baggrunden for, at den følelsesmæssige dimension er så stærk, er ikke kun, at kommunikationsfolkene er dygtige til at lave vedkommende og engagerende kommunika-

tion. Det er selvfølgelig også, at 'mennesket' er så væsentlig en del af virksomhedens brand. Det er en af Novo Nordisks store fordele i skabelsen af den vellykkede værdikommunikation.

Min kommentar hertil går på, at virksomheden skal passe på at holde balancen i kommunikationen af de bløde og hårde forretningsdyder. Billedet af Novo Nordisk som mæcen og en virksomhed, der lader mennesket gå forud for forretning, er sympatisk, men det kan også hurtigt blive utroværdigt. Hvor er penge-aspektet? En virksomhed kan trods alt ikke undsige sig et økonomisk formål med at være til.

Jeg forudser, at denne balancegang bliver et af diskussionspunkterne i virksomhedens fremtidige tilpasning af den ønskede identitet.

- **Find balance mellem direkte og indirekte kommunikationsstil**

Den indirekte stil i teksterne fra Novo Nordisk er som sagt resultatet af mange års opbygning af et image – virksomheden kan tillade sig at nedprioritere de factuelle informationer til fordel for den værdibaserede og mere følelsesfulde tekst. Men denne indirekte stil har også nogle ulemper. For den kunne godt opfattes som arrogant og derfor få den modsatrettede virkning. For eksempel: 'Hvis de ikke engang gider skrive noget om de ledige jobs, så gider jeg ikke søge job hos dem.'

Der skal altså findes en balance mellem den direkte og den indirekte kommunikationsstil, selv om man er så kendt, som Novo Nordisk er.

- **Basale kommentarer**

Jeg har en enkelt råd angående Novo Nordisks årsskrift. Et råd, der ikke kræver andet end en lille ændring i selve tekstens opbygning. Jeg synes, man i beretningen skulle have adskilt den tekst, der klart har Rebien Sørensen og Øvlisen som afsender, fra den mere informations-opremsende del. På den måde ville direktørens og bestyrelsesformandens personlige budskab om virksomhedens øgede integration med omverden være kommet tydeligere frem. Og den mere taltunge information var kommet mere til sin ret i et selvstændigt kapitel i stedet for, som nu, at være 'skjult' i en indledningstekst.

### 8.3.2 Gode råd til Novozymes

Svaret på, om teksterne fra Novozymes er vellykket værdikommunikation, er ikke så rungende et JA, som det er for teksterne fra Novo Nordisk. En del af problemerne kan betegnes som børnesygdomme i Novozymes' forsøg på at finde sine egen stil, og at det med tiden uden tvivl bliver bedre. Viljen er der i hvert fald.

Men på trods af diverse forbehold er det alligevel tydeligt, at der ikke findes en gennemgående sprogpolitik i virksomheden, og at der kræves justeringer på visse områder. Jeg håber, følgende råd kan hjælpe lidt på vej.

- **Opnå enighed om gennemgående brand: særlig sproglig stil**

Jeg har hele tiden karakteriseret teksterne fra Novozymes som værende det modsatte af 'følelsesfulde'. Det er ikke helt korrekt. Det ses nemlig i enzybrochurerne, hvordan den følelsesmæssige dimension alligevel indgår i teksterne i form af et poetisk sprog, en tæt kontakt til læseren og åbenlys begejstring for emnet. En karakteristik den tekstansvarlige er helt enig i:

*'Folderens tone er et lille oprør mod den traditionelle måde at formidle videnskab på. Den er ikke rettet specielt mod børn og unge. Jeg ser mere tonen som et forsøg på at skrive i et sprog, som er glidende, og som alle kan forstå. Tonen er også med til at formidle fascination, engagement og passion. Mit mål har været, at de mennesker, der læser folderne, skal sidde tilbage med følelsen "Det var dog utroligt."*<sup>87</sup>

Mit råd til Novozymes går på at videreudvikle denne begejstrede tone og lade den være gennemgående i alle tekster fra virksomheden. Altså at lade denne tone være et af virksomhedens markante kendetegn.

Der skal nok en lille (eventuelt stor) kamp til for at overbevise alle faggrupper i virksomheden om det hensigtsmæssige i dette råd, men argumentationer i stil med 'jamen, det er jo usagligt' duer simpelt hen ikke. Det er i hvert fald risikoen værd at eksperimentere lidt for at se, hvor grænsen går, før det enkle sprog forstyrrer tekstens budskab.

- **Opnå enighed om gennemgående brand: miljøperspektivet**

Ud over den særlige sproglige tone burde miljøperspektivet være et af de gennemgående temaer i alle tekster fra Novozymes. Men som jobannoncen er et eksempel på, er det ikke tilfældet i øjeblikket.

Jeg kan kun forsøge at overbevise de rette folk i Novozymes med ordsproget: 'If you want to say something – say it loud'. Kun med en konsekvent og gennemgående branding af Novozymes opnås det stærke image.

Årsagen til jobannoncens manglende fokusering på miljøet forklares af Anne Pøhls fra personaleafdelingen. Hun fortæller, hvordan et reklamebureau præsenterede afdelingen for to rekrutteringskoncepter. Et som var knyttet til Novozymes' produkter, for eksempel en t-shirt, hvor der i vaskeanvisningen stod 'vaskes ved 8 grader'. Og et andet koncept, terningerne, der fokuserede mere på Novozymes' værdier i relation til medarbejderne.

*...'her i personaleafdelingen syntes vi ikke, at produktkonceptet var interessant nok. Simpelt hen fordi vores produkter ikke appellerer til en potentiel jobsøgende; de er for svære at forholde sig til. De jobsøgende får ikke besked på, hvad Novozymes kan tilbyde dem. Med terningkonceptet kunne vi appellere til det menneskelige i både den jobsøgende og i Novozymes.'*<sup>88</sup>

---

<sup>87</sup> Bilag F5, spørgsmål 6

<sup>88</sup> Bilag F4, spørgsmål 4

Min reaktion herpå er, at man må kunne finde et jobannoncekoncept, der kombinerer det menneskelige fokus med virksomhedens brand 'Unlocking the magic of nature'. Hvad med at fokusere på, hvordan Novozymes er i stand til at finde magien i sine medarbejdere?

- **Dialogen som værdi?**

Som en afsluttende kommentar til det gennemgående brand vil jeg sige, at jeg undrer mig over, at dialogen med Novozymes' stakeholdere ikke er et element i hverken brand eller vision. Dialogen viste sig jo at være et meget vigtigt budskab i både enzybrochurer og miljø- og socialrapport.

- **Mere magt til personaleafdelingen**

Det er efterhånden fremgået tydeligt, at jobannoncen er dybt utroværdig, når fremstillingen af innovation og forskellighed modsiges af et afstandsskabende sprog og hyldest til værdier, der slet ikke findes i hverken brand eller vision.

Mit bud er, at den valgte jobannonce simpelt hen er en svips. Jeg har set flere andre annoncer fra Novozymes, hvor sprogbrochuren er knap så markant. Men den valgte jobannonce siger alligevel også noget om et dårligt samarbejde mellem de afdelinger i Novozymes, der står for jobannoncerne - og noget om, at der ikke er helt klarhed over, hvem der har det endelige ord i processen med at producere en jobannonce.

Anne Pøhls fra personaleafdelingen forklarer i mit interview med hende, hvordan jobannoncerne opstår i et samarbejde mellem personaleafdelingen og den afdeling, der søger en ny medarbejder.<sup>89</sup>

Der er intet i vejen med dette samarbejde, men jeg mener, at personaleafdelingen bør have større ansvar og autoritet i produktionen af jobannoncer. I det tilfælde, at en afdeling modsiger sig rettelse i annoncens ordlyd, er det personaleafdelingens ansvar at rette sproget på trods – og dermed sørge for, at jobannoncen får en tone og stil, som Novozymes kan stå inde for.

- **Placeringen af Novozymes i relationen menneske/natur?**

I analysen af enzybrochurerens troværdighed berørte jeg en problematik omkring Novozymes' placering mellem menneske og natur.

Jeg vil ikke sige, at enzybrochurerne først og fremmest er utroværdige, men blot gøre opmærksom på en ideologisk diskussion, som de relevante parter i Novozymes må tage. Det er afgørende for en konsekvent selvfrestilling i alt materiale fra virksomheden, at man afgør, om virksomheden skal placeres sammen med mennesket, eller mellem menneske og natur som naturens forlængede arm.

- **Kontrollér genren – lad ikke genren kontrollere jer**

Det er tydeligt at se i jobannoncen og miljø- og socialrapporten, at Novozymes er me-

---

<sup>89</sup> Bilag F4, spørgsmål 5

re bundet af genrens krav og foreskrifter, end Novo Nordisk er. Novozymes kunne lære lidt af Novo Nordisks eksperimenteren i forhold til at få genren til at kommunikere virksomhedens budskab bedst muligt. Der må ikke ske det omvendte; at genren får lov at sætte rammen for budskabet.

- **Stå ved jeres synspunkter**

I gennemgangen af enzybrochurerne sås en inkonsekvent brug af 'vi', og en meget sen, grænsende til manglende, introduktion af brochurerne som et Novozymes-synspunkt.

Problemet i de to analyserede brochurer opstår, mener jeg, når Novozymes ikke vedkender sig trenden (at det i orden at have en åbenlys holdning) fuldt ud, men blander en moderne værdikommunikation med en mere gammeldags kommunikationsform, der går ud på at argumentere og overbevise gennem ren objektivitet. Men i dag er det helt i orden at blande business med følelser – ja, det er faktisk et krav.

Derfor vil jeg råde Novozymes til helt tydeligt at stå ved deres synspunkter. Åbenhed og ærlighed er en af virksomhedens dyder, så grundlaget er jo i orden.

I enzybrochurerne kunne det nemt ske ved at præsentere den såkaldte 'krog' endnu tidligere, end det sker i brochurerens nuværende version, eller ved at fremhæve det omtalte afsnit grafisk. På den måde kan læseren hurtigt blive helt klar over, hvad det er for en tekst, han/hun nu skal i gang med at forholde sig til, og bliver ikke forstyrret af tanken om Novozymes mon 'prøver på noget'...

## 9. Afsluttende bemærkninger

I specialets sidste kapitel opsummeres analysens resultater meget overordnet, og jeg forholder mig til de indvendinger, der kan rettes mod at have et gennemgående værdisæt som et af succeskriterierne for virksomhedens kommunikation.

Afslutningsvis skriver jeg om de erfaringer, jeg har gjort med specialets metode, og giver ideer til kommende specialeskrivere med interesse for virksomheder og sprog.

### 9.1 Virksomheden i sproget

Analyserne af Novo Nordisks og Novozymes' sprog fortæller historien om to virksomheder, der i høj grad er bevidste om teksters betydning for opbygningen af et godt image. På trods af denne erkendelse og de ansvarlige medarbejders vilje til at få



produceret en vellykket værdikommunikation, var konklusionen også, at ingen af virksomhederne løser opgaven til et 13-tal. Novo Nordisk er godt på vej, men bør i nær fremtid afklare et par ideologiske faldgruber. For Novozymes er arbejdet lidt mere krævende. Her drejer det sig både om at blive enige om de gennemgående værdier, emnemæssigt og stilistisk, og at få organiseret virksomheden, så den understøtter værdikommunikationen bedst muligt.

Erkendelsen af, at et gennemgående værdisæt er vigtigt for den vellykkede kommunikation, er gjort i både Novo Nordisk og Novozymes. Det ses ikke kun i Novo Nordisks og Novozymes' tekster, men også i det faktum, at begge virksomheder har en medarbejder med titlen 'brand manager', at Novozymes' kommunikationsafdeling netop har ændret navn til Stakeholder Communications, og at der i begge virksomheder forudses en større integration af den økonomiske, miljømæssige og sociale af-rapportering. En integration, der i dag er tydeligst hos Novozymes i form af en ensretning af årsskriftets og miljø- og socialrapportens visuelle udtryk, og ved at de tekstan-svarlige er placeret i samme afdeling.

Men erkendelsen gøres ikke fra den ene dag til den anden; det er snarere en proces, der strækker sig over flere år.

Jane Murray, kommunikationschef i Novo Nordisk for England, Holland og Irland, beskriver her, hvordan hun har oplevet marketingafdelingen som en af de afdelinger, der har haft lidt sværere ved at vænne sig til det såkaldte 'corporate brand':

*'It is getting better now, but for a long time Marketing has been focusing on selling the individual products without linking them to the corporate brand. I believe that the higher up in the hierarchy you are positioned, the more you see the value of the corporate brand, and so it is up to managers to explain to employees the importance of the corporate brand.'*<sup>90</sup>

I Novozymes nævner brand manager Bo Øksnebjerg også, at erkendelsen af fordelene ved den værdibaserede kommunikation tager forskellig tid i virksomhedens forskellige afdelinger. Men han gør ligeledes opmærksom på, at medarbejderne i Novozymes har en meget stor lyst og vilje til at kommunikere om Novozymes' værdier. En lyst og vilje, der kan vise sig at være uhensigtsmæssig, hvis den betyder en ændring i hen imod en mere 'tung' værdikommunikation, før tiden er moden til det.

Bo Øksnebjerg forklarer:

*'Vi har arbejdet meget med værdierne internt i virksomheden – alle medarbejderne kender dem – og nu har vi lyst til at formidle dem til omverdenen. Men nogle gange kan jeg godt frygte, at det måske endnu er lidt for tidligt at gøre det. Der er jo nogle forudsætninger, en kendskabsgrad, der først skal være i orden hos modtagerne, før man holder op med at forklare mere nøgternt og faktisk om virksomheden og i større grad baserer kommunikationen på værdierne.'*<sup>91</sup>

<sup>90</sup> Bilag F2, spørgsmål 11 (se også spørgsmål 10)

<sup>91</sup> Bilag F4, spørgsmål 4

Selv om det i specialet har været muligt at konkludere på Novo Nordisks og Novozymes' evner til påvirke deres eget image, er det vigtigt at huske på, at dette speciale kun har haft intentionen at sige noget om virksomhedernes værdiudlevelse på tekstplan – altså intet om, hvordan virksomhederne klarer sig på de andre områder i Værdimodellen.

Ved første øjekast synes specialets mest interessante tema måske at være vurderingen af, hvordan virksomhedernes tekster lever op til kriterierne for den vellykkede værdikommunikation. Men jeg mener, at kapitel 7 med den objektive sproglige diagnose er mindst lige så interessant. Resultaterne i kapitel 7 er nemlig et godt eksempel på, hvordan en virksomheds personlighed skinner tydeligt igennem virksomhedens tekster – og dermed hvordan forberedelse, formulering og visuel opsætning af tekster fra virksomheder skal tages dybt alvorligt i processen med at formidle det rette indtryk til omverdenen. Ved bevidst at arbejde med sproget, kan virksomhederne for eksempel undgå den uhenigtsmæssige uoverensstemmelse mellem identitets- og kulturaftryk.

Emnet for dette speciale, og især Novo Nordisks håndtering af sine tekster, er desuden et godt eksempel på den udvikling, der er sket i opfattelsen af tekster. I tiden omkring udviklingen af Laswells og Weavers kommunikationsteorier i 1930'erne og 40'erne var en god tekst først og fremmest grammatisk korrekt og respekterede modtagerens situation i valg af ord og stil.

Næste trin i udviklingen bestod i erkendelsen af, at man med sproglige midler kan forstærke modtagerens forhold til virksomheden. Man formulerer sig ikke kun ud fra et effektivitetsprincip i håbet om, at modtageren forstår budskabet – teksten indeholder en ekstra dimension i forsøget på at formidle et særligt billede af afsenderen.

Den sidste fase i udviklingen er, at teksterne indeholder selve drivkraften i at opbygge et godt image (sammen med de andre elementer i Værdimodellen). Teksterne er virksomheden, og reduceres dermed ikke blot til en kanal, et formidlingsmæssigt element.

## 9.2 Værdikommunikation – også en hindring?

Jeg har igennem hele specialet argumenteret for, at virksomhederne ikke må gå på kompromis med genkendelighedskriteriet. Værdierne skal være gennemgående i alle handlinger, herunder i virksomhedens tekster.

Men jeg er flere gange, blandt andet i de interviews jeg har foretaget, blevet konfronteret med nogle spørgsmål, hvor argumentationen for det gennemgående brand ikke har været helt ligetil.

Blandt andet er jeg blevet spurgt, om ikke hensynene til målgruppen vejer højere end hensynet til det konsistente udtryk.

At spørge på denne måde viser, at man opfatter hensynet til helheden og hensynet til de enkelte målgruppers informationsbehov som uforeneligt. Men det mener jeg ikke, de er. Jeg siger heller ikke, de to elementer altid er nemt forenelige, men netop det, der kendetegner den rigtigt dygtige virksomhed, er evnen til at kombinere de to hensyn; At sørge for genkendelighed på tværs af teksterne samtidig med, at der tages størst muligt hensyn til målgruppen og tekstens primære budskab. Det er blandt andet denne proces, som Novo Nordisk er i gang med i øjeblikket. Kommunikationschef Mike Rulis forklarer:

*'I Wish (en patient/medarbejder fortæller sin historie, red.) var, hvad vi kunne nå at få klar til opsplitningen i november 2000, men nu er tiden kommet til at vi skal videreudvikle os og målrette kommunikationen mere til de enkelte målgrupper.'*<sup>92</sup>

En anden udfordring, sp, virksomhederne står over for i udviklingen af det konsistente udtryk, er balancen mellem diktat fra ledelsen og medarbejdernes selvbestemmelse. For i hvor høj grad skal de enkelte dele af virksomheden, eller den enkelte medarbejder, have ret til at fortolke, hvad de vedtagne værdier betyder for dem? Det er en diskussion, de blandt andet har haft hos Novozymes, og erkendelsen af denne balancegang er gjort for længst. Den individuelle fortolkning er altafgørende for en succesrig implementering af værdierne, mener Bo Øksnebjerg:

*'Det er jo ikke sådan, at jeg eller Anne Marie Skov (kommunikationschefen, red.) sidder med svaret på, hvordan man organiserer lageret i Kalundborg på en sparky måde (Spark (gnist på dansk) er en af Novozymes' værdier. red.). Slet ikke. Det handler om, at det er en følelse hos den enkelte, og at man skal være sparky på sin egen måde.' (...)* *'Det er umuligt at tro, vi kan trække en ensartet uniform ned over super specialiserede forskere i Californien og timelønnede lagerarbejdere i Kina.'*<sup>93</sup>

En tredje faktor, der gør det lidt sværere at arbejde med et konsistent udtryk, er, at et brand er en foranderlig størrelse. Blot fordi Novozymes og Novo Nordisk offentliggjorde et sæt værdier i november 2000, betyder det ikke, at disse værdier vil være de samme de næste 100 år. Som det gælder med et menneske, ændrer virksomheders prioriteter sig også med tiden. Samfundets udvikling, virksomhedsledelsens sammensætning, forskningsafdelingens resultater og en ændret efterspørgsel fra kunder er nogle af de elementer, der har indflydelse på hvilken retning, virksomheden går og dermed hvilke værdier, der kendetegner virksomheden.

Men svaret på, hvordan man kan kommunikere konsistent om nogle værdier, der ændrer sig med tiden, er, at så hurtigt ændrer værdigrundlaget sig heller ikke. Det bør det i hvert fald ikke, hvis det skal være troværdigt. Og forandringen af en virksomheds 'personlighed' består ikke i en konstant vekselvirkning mellem uforenelige synspunk-

---

<sup>92</sup> Bilag F3, spørgsmål 6

<sup>93</sup> Bilag F7, spørgsmål 7

ter – forandringen er snarere en jævn bevægelse i den samme retning, eller en fokusering på et nyt område af det samme værdisæt.

### 9.3 Hvad specialet røber om forfatteren

Når en tekst fra en virksomhed siger noget om virksomheden, er det ikke nogen overraskelse, at dette speciale også siger en del om forfatteren. Min tilgang til emnet og strukturering af specialet fortæller blandt andet noget om min forståelse af begreber som kultur og værdier. Jeg har tidligere i specialet beskrevet, at uenigheden om hvordan kultur skal defineres blandt andet udgøres af diskussionen, om hvor vidt kultur er noget en organisation 'er' eller 'har'. Det vil sige, om kulturen er manipulerbar og et instrument ledelsen har til at ændre virksomheden efter forgodtbefindende. Eller om kultur er noget så fundamentalt og indgroet, at det eneste, ledelsen kan gøre er at forsøge at lytte til signaler fra kulturen og operere på de betingelser, denne stikker ud.<sup>94</sup>

Alene specialets overskrift 'Fra strategi til handling' viser, at mit perspektiv snarere er funktionelt end symbolsk. Jeg mener altså, at virksomheden 'har' kultur snarere end 'er' kultur. Perspektivet understøttes i den funktionelle ideologi bag Værdimodellen og af den type råd, jeg giver Novo Nordisk og Novozymes i kapitel 8. Jeg giver altså ledelsen en væsentlig rolle i både udvikling og styring af en virksomheds værdigrundlag.

På trods af det markant funktionelle kultursyn afskriver jeg på ingen måde, at virksomhedens medarbejdere også er medarkitekter i værdiprojektet, og jeg påpeger også i kapitel 3, at den vellykkede formulering og kommunikation af virksomhedens værdier kun kan ske, hvis værdierne udgøres af et sammenfald mellem identitet og kultur.

### 9.4 Svagheder og udfordringer

I specialet har jeg taget udgangspunkt i, at virksomhedens indbyggede intentioner i teksten modtages som ønsket. Altså at man ved at indlejre de rigtige koder i teksten også kan forvente den rigtige afkodning. Dette udgangspunkt kan ligeledes henregnes til mine 'funktionelle tilbøjeligheder', men kan også betegnes som et af specialets svagheder. For moderne kommunikationsteorier har jo vist, at sådan fungerer det ikke helt. Afkodningen af en tekst er til en vis grad subjektiv (som påpeget i kapitel 4) og kan derfor ikke forudsiges på den måde, jeg har gjort i specialet.

<sup>94</sup> Se afsnit 2.1.1 'Det rationelle, naturlige og åbne perspektiv'

For at vurdere, om teksterne modtages som ønsket, skulle jeg snarere have involveret en større fokusgruppe end at basere vurderingen på min egen, private opfattelse af teksterne. Det er da også den metode, de fleste bureauer bruger, når en virksomhed bestiller en opgave som for eksempel: 'Hvordan opfatter omverden denne jobannonce-kampagne?'

Grunden til, at jeg ikke har valgt at lade en fokusgruppe besvare specialets problemformulering, er, at teorien bag fokusgrupper er et emne for et selvstændigt speciale – og ved at udføre i alt ni interviews med tekstproducenterne og andre specialister inden for værdikommunikation mener jeg alligevel at have rygdækning for de fleste af mine observationer.

En anden overvejelse, jeg gjorde under designet af specialet, var, om valget af Novo Nordisk og Novozymes som cases var rigtigt. Rigtigt forstået på den måde, om en analyse af de to virksomheder ville resultere i en spændende konklusion. Jeg ved godt, at Novo Nordisk og Novozymes på ingen måde er novicer inden for værdikommunikation, og at det snarere blev de to virksomheder, der skulle lære mig noget end omvendt. Det er ikke nogen nyhed, at et speciale bliver sjovere, hvis man kan kritisere, end hvis jeg blot kunne konstatere, at Novo Nordisk og Novozymes gør deres arbejde fint...

Men min bekymring har vist sig ubegrundet. Jo, Novo Nordisk og Novozymes er dygtige til at kommunikere om sig selv, men det viste sig faktisk, at der var områder, hvor de kunne blive endnu bedre. Men det mest interessante er, at netop virksomhedernes professionalisme inden for værdikommunikation gjorde det muligt at gå et niveau højere op i konklusionerne. Det blev muligt, med udgangspunkt i sproget, at reflektere dybere over, hvordan virksomhedstypen og en virksomheds alder smitter af på sproget. Dermed er specialet både blevet en konkret beskrivelse af Novo Nordisk og Novozymes og en indkredsning af generelle principper inden for sproglig selvfremsættelse og værdikommunikation.

Uden forhåbentlig at underminere hele mit speciale skal endnu et par svagheder fremhæves. Jeg kan blive i tvivl, om hvor vidt Edgar Schein ville være tilfreds med dybden af mine troværdighedsanalyser. Jeg synes selv, at troværdighedsanalyserne er velargumenterede, men pladshensyn har betydet, at analyserne måske ikke har fået den opmærksomhed, som teorien kræver.

En anden pointe er, at jeg ikke kan undgå at gentage mig selv lidt i analysekapitlerne 7 og 8. De to kapitler udgør to forskellige tilgangsvinkler til teksterne, men vejene hen imod at svare på problemformuleringens to spørgsmål krydser engang imellem hinanden. Jeg er klar over problematikken i at gentage sig selv, men har først og fremmest måttet tage hensyn til det naturlige flow i gennemgangen af hvert tema. Jeg kan i hvert fald vanskeligt se, hvordan jeg skulle gøre det anderledes.

Opmærksomheden omkring gentagelser har faktisk været stor under hele processen med at skrive specialet. Det viste sig nemlig at være en stor udfordring at jonglere med seks tekster, to virksomheder, to temaer i problemformuleringen, syv kriterier for den vellykkede værdikommunikation og en tekstanalysemodel med tre dimensio-

ner.... Det var ikke altid lige nemt at gribe alle bolde og placere dem bedst muligt i forhold til hinanden, men jeg håber, det er lykkedes.

## 9.5 Ideer til andre sproglige specialer

I arbejdet med tekstanalyserne i dette speciale er det gået op for mig, at der selvfølgelig er flere andre tilgangsvinkler til sprog og værdier i virksomheder, det kunne være interessant at undersøge.

Jeg nævner her til slut et par temaer til inspiration for kommende specialeskrivere:

- **Findes linjen mellem intern og ekstern kommunikation endnu?**

Det kan godt være, at den logiske sans siger, at adskillelsen mellem interne og eksterne interessenter ikke længere giver mening. Men det er mit bud, at skillelinjen stadig findes i de fleste virksomheder. Det kunne derfor være interessant at analysere en virksomheds kommunikation af et særligt tema med henblik på at afdække denne skillelinje. For nu at blive ved de virksomheder, jeg kender: For eksempel Novo Nordisks kommunikation omkring aidspatentsagen. Var der forskel i den måde, henholdsvis presse og medarbejdere fik besked om sagen? Hvis ja – hvilken forskel og hvorfor?

- **Fordele og ulemper ved den indirekte værdikommunikation**

En af pointerne i afdækningen af Novo Nordisks indirekte kommunikationsform var, at den er meget effektiv i forhold til at engagere læseren. Men det store spørgsmål er, om den indirekte kommunikationsform er god nok til at formidle det ønskede budskab? Trænger det ønskede budskab igennem? Til at undersøge dette, ville man ikke kunne undgå at involvere et antal fokusgrupper.

Og så skal begrebet 'indirekte kommunikation' selvfølgelig defineres mere præcist, end jeg har haft mulighed for det i dette speciale.

- **Hvornår bliver værdikommunikation for meget?**

Værdikommunikation er vigtigt og nødvendigt. Det viser sig, at nogle virksomheder faktisk ikke er helt enige i dette. Medlemsbladet Kommunikatøren for Dansk Kommunikationsforening skriver i februarudgaven i år, hvordan for eksempel Steff Houlberg er tilbageholdende med at fortælle omverdenen om deres værdier af frygt for, at kommunikationen virker stik imod hensigten<sup>95</sup>. Altså at omverdenen synes, at al den værdikommunikation simpelthen bliver for meget, for kvalmende. Det kunne være

---

<sup>95</sup> Side 17, artiklen 'Nye spilleregler for kommunikation'. Af Molbech og Lassen

interessant at få nærmere klarhed over, præcis hvor linjen går – hvornår bliver værdikommunikation for meget?

## Litteraturliste

- Andersen, J. E. *Sprogets takt og tone*. I: E. Hansen, I. Petersen og I. Poulsen (red.). *Auditorium X – dansk før, nu og i fremtiden?* Institut for Nordisk Filologi, 1994.
- Andersen, J. E. *Sproghandlinger – på dansk*. Dansk lærerforening, København, 1989.
- Aristoteles. *Poetik*. På dansk ved P. Helms. Hans Reitzels Forlag, 1999.
- Asmussen, K. *En god historie. Om at forvandle en stak oplysninger til en journalistisk artikel*. Forlaget Grafiks Litteratur, 1990.
- Bakka, J. og Fivesdal, E. *Organisationsteori – struktur, kultur, processer*. Handelshøjskolens forlag, 1994.
- Berg, P. O. *Fra image til aura*. I: Stjernfeldt, F. og Thyssen O. (red.) *Æstetisk kommunikation*. Handelshøjskolens Forlag, 2000.
- Brandt-Pedersen, F. og Rønn-Poulsen, A. *Genrebogen. En fordybelse i genreforhold – med konsekvenser for danskfaget*. Nøgleforlaget Aps, 1982.
- Bukdahl, J. K. *Forudsætninger for forståelse: forudforståelse*. I: P. Harder og A. Poulsen (red.). *Hvad går vi ud fra*. Nordisk Forlag, 1980.
- Børsens Guldnummer, nr. 16, 7. maj – 13. maj 2001.
- Carlsbæk, P. *Intern information i det offentlige*. Danmarks Forvaltningshøjskoles Forlag, 1997.
- Fairclough, N. *Discourse and social change*. Polity Press, 1992.
- Fink, H. *Om institutioner som forudsætning for sprog*. I: P. Harder og A. Poulsen (red.). *Hvad går vi ud fra*. Nordisk Forlag, 1980.
- Galberg Jacobsen, H. og Skyum-Nielsen, P. *Dansk sprog – en grundbog*. Schönberg, 1996.
- Giddens, A. *Modernitetens konsekvenser*. Hans Reitzels Forlag, 1994.
- Goffmann, E. *Interaction Ritual*, New York, 1967.
- Grice, H. P. *Logic and Conversation*. I: P. Cole & J. Morgan: *Syntax and semantics, vol. 3. Speech Acts*. New York, 1975.
- Hansen, K. og Heide, A. *Virksomhedsorganisation*. Nordiske Forlag. 1998.
- Harder, P. *Møveri. Om at pådutte andre sine egne forudsætninger*. I: P. Harder og A. Poulsen (red.). *Hvad går vi ud fra*. Nordisk Forlag, 1980.



Haslebo, G. og Nielsen, K. S. *Konsultation i organisationer – hvordan mennesker skaber ny mening*. Dansk Psykologisk Forlag, 1997.

Hatch, M. J. *Organization Theory. Modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford University Press, 1997.

Hein-Sørensen, T. *Den kompetente virksomhed*. Børsens Forlag A/S, 2000.

Helder, J. og Pjetursson, L. (red.) *Modtageren som medproducent – nye tendenser i virksomhedskommunikation*. Samfundslitteratur, 1999.

Helder, J. *Virksomhedens informationsplanlægning og formidling*. Samfundslitteratur, 1999.

Hjort, K. *Indledning, Diskurs – analyser af tekst og kontekst*. I: Hjort, K. (red.): *Diskurs - Analyser af tekst og kontekst*. Samfundslitteratur, 1998.

Horsdal, M. *Livets fortællinger – en bog om livshistorier og narrativitet*. Borgen, 1999.  
Jacobsen, G. *Branding i et nyt perspektiv*. Handelshøjskolens forlag, 1999.

Jensen, R. *The Dream Society*. Jyllands Postens erhvervsbøger, 1999.

Jørgensen, C. og Onsberg, M. *Praktisk argumentation*. Teknisk Forlag A/S, 1987.

Jørgensen, K. G. og Geist, U. (red.) *Det nye korstog. Sproganalytiske vinkler på en sagprosatext*. Roskilde Universitetsforlag, 1996.

Jørgensen, M. W og Philips, L. *Diskursanalyse som teori og metode*. Roskilde Universitetsforlag, 1999.

Kjøller, K. *Image – effektive råd til virksomheden om sprog og kommunikation*. Akademisk forlag, 1997.

Kragh, S. U. *Er en spade en spade? Semiotisk markedsføring og kommunikationsanalyse*. I: Hjort, K. (red.): *Diskurs - Analyser af tekst og kontekst*. Samfundslitteratur, 1998.

'Kultur'. Artikel i Den Danske Encyklopædi, bind 11, side 367.

Kunde, J. *Corporate Religion*. Børsens Forlag A/S, 1997.

Kunde, J. *Unik nu...eller aldrig*. Børsens Forlag A/S, 2000.

Kvaale, S. *Det kvalitative interview*. I: Andersen, I. (red.) *Valg af organisations sociologiske metoder – et kombinationsperspektiv*. Samfundslitteratur, 1990.

Kvaale, S. *Interview. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. Hans Reitzels Forlag, 2000, (4. oplag).

- Larsen, M. F. *Under lup i offentligheden*. Samfundslitteratur, 2000.
- Larsen, M. H. og Schultz, M. *Den udtryksfulde virksomhed*. Bergsøe 4, 1998.
- Mejlby, P., Nielsen, K. U. og Schultz, M. *Introduktion til organisationsteori. Med udgangspunkt i Scotts perspektiver*. Samfundslitteratur, 1999.
- Mogensen, L. *Kritikere skal hjælpe firmaer*. Artikel i Information, 26. juni 2000.
- Molbech, K og Bildsøe Lassen, M. *Nye spilleregler for kommunikation*. Artikel i Kommunikatøren, februar 2002.
- Mortensen, Frands. *Kommunikationskritisk analyse af 22-Radioavisen*. Forlaget GMT, 1972.
- Nielsen, M. F. *Under lup i offentligheden. Introduktion til public relations*. Samfundslitteratur, 2001.
- Petersen, H. *Forandringskommunikation*. (ph.d afhandling) Samfundslitteratur, 2000.
- Petersen, H. og Lund, A. K. *Den kommunikerende organisation*. Samfundslitteratur, 2000.
- Petersen, H. og Lund, A. K. *Det skú væ´r så godt. Organisationskommunikation – cases og konsekvenser*. Samfundslitteratur, 1999.
- Poulsen, J. *Kultur og betydning*. Samfundslitteratur, 1999.
- Qvortrup, L. *Det hyperkomplekse samfund*. Gyldendal, 2000.
- Rask, K. *Stilistik. Sprogets former og litterære figurer*. Hans Reitzels Forlag, København, 1995.
- Ries, Cees B.M. van. *Corporate Communication Orchestrated by a Sustainable Corporate Story*. I: Schultz, M., Hatch, M. J. og Holten Larsen, M. (red.) *The expressive organisation*. Oxford University Press, 2000.
- Ries, Cees B.M. van. *Principles of corporate communication*. Prentice Hall, 1997.
- Schein, E. H. *Organisationskultur og ledelse*. Forlaget Valmuen, København, 1994.
- Schultz, M. *Kommunikationen i fokus på HHK. 2. delrapport fra det tværfakultære kommunikationsudvalg*, maj 1997.
- Schultz, M. *Kultur i organisationer. Funktion eller symbol*. Handelshøjskolens Forlag, 1990.
- Schultz, M. og Jo Hatch, M. *Scaling the tower of babel: Relational Differences between Identity, Image and Culture in Organizations*. I: Schultz, M., Hatch, M. J. og Holten Larsen, M. (red.) *The expressive organisation*. Oxford University Press, 2000.

Schultz, M. *Organisationers kultur, identitet og image*, i: *Forskning og identitet – IOA Årbog 1996*, Nyt fra Samfundsvidenskaberne, København, 1996.

Schultz, M. *Værdier som konkurrenceparameter: Samspil mellem virksomhedens kultur, identitet og image*. I: *Ledelse '97*. Johnsen, E. og Hildebrandt, E. (red.), Børsens Forlag, 1997.

Sepstrup, P. *Tilrettelæggelse af information*. Forlaget Systime, 1999.

Søndergaard, G. *Sproglig analyse. Begreber og værktøjer*. Munksgaard sprogserie, Munksgaard, 1992.

Thyssen, O. *Værdiledelse, om organisation og etik*. Gyldendal, 1997.

Windahl, S. og Signitzer, B. *Using Communication Theory*. Sage Publications, 1992.

[www.bergsoe4.dk/Konference/ref\\_ms.html](http://www.bergsoe4.dk/Konference/ref_ms.html) (Citat af M. Schultz)

[www.dfi.dk/dfi/undervisning/klaseturen/drama.htm](http://www.dfi.dk/dfi/undervisning/klaseturen/drama.htm) (om berettermodellen)

#### **(Interne) papirer fra Novo Nordisk og Novozymes:**

*'Corporate Communications in the new Novo Nordisk – Discussion document for Health Care Management, april 2000'*

Forfattet af bl.a Porcelli, K. fra Corporate Communications.

*'Novozymes Communication – Business plan 2001'*

Forfattet af bl.a Skov, A.M., kommunikationschef i Novozymes.

Novo Nordisks årsberetning for 1999.

Ekstraudgaven af personalebladet Dialog, september 1999.

Spaltningsdokument, oktober 2000.

Dialog, januar/februar 2000.